

MAANPUOLUSTUSKORKEAKOULU

**SOTATIETEIDEN MAISTERIKURSSIN TUOTTAMA OSAAMINEN
PERUSYKSIKÖN OSAAMISEN JOHTAMISEN NÄKÖKULMASTA**

Tutkielma

Kapteeni

Jani Ristimäki

Esiupseerikurssi 66

Maasotalinja

Huhtikuu 2014

Kurssi Esiupseerikurssi 66	Linja Maasotalinja
Tekijä Kapteeni Jani Ristimäki	
Opinnäytetyön nimi Sotatieteiden maisterikurssin tuottama osaaminen perusyksikön osaamisen johtamisen näkökulmasta	
Oppiaine, johon työ liittyy Sotilaspedagogiikka	Säilytyspaikka Maanpuolustuskorkeakoulun kurssikirjasto
Aika Huhtikuu 2014	Tekstisivuja 40 Liitesivuja 8
<p>TIIVISTELMÄ</p> <p>Tutkielmassa on selvitetty, millaista osaamista tutkintouudistuksen kokenut sotatieteiden maisterikurssi tuottaa perusyksiköihin ja miten perusyksiköiden päälliköt johtavat kurssin tuottamaa uutta osaamista. Tutkimus on luonteeltaan laadullinen ja kartoittava. Bolognan prosessin mukaisesti uudistettu tutkintorakenne sisältää sotatieteiden kandidaatti- ja maisteriopintojen välissä olevan työelämäjakson, jonka vaikutuksista tuotettuun osaamiseen ei ole aikaisempaa tutkimustietoa. Myös kurssilla tuotetun osaamisen ja työelämän vaatimusten välisistä vastaavuuksista on verrattain vähän aikaisempia tutkimuksia.</p> <p>Aineistonkeruu on toteutettu perusyksiköiden päälliköille suunnattuna kyselytutkimuksena, jota on täydennetty teemahaastatteluilla. Otanta käsittää kaikki ne Panssariprikaatin perusyksiköt, joihin on valmistunut upseeri sotatieteiden maisterikurssilta 1 tai 2 sekä kaikki ne muiden joukko-osastojen perusyksiköt, joihin on valmistunut upseeri edellä mainittujen kurssien panssariopintosuunnalta. Tutkimusmetodina on käytetty laadullista sisällönanalyysiä sekä fenomenologiaa. Lähde- ja vastausaineistosta tehdyin johtopäätöksiin vastataan tutkimuskysymykseen ”Miten sotatieteiden maisterikurssin tuottamaa osaamista johdetaan perusyksiköissä?”. Tutkimuskysymykseen vastataan seuraavien alakysymysten avulla: 1) Millaisena sotatieteiden maisterikurssin tuottama osaaminen koetaan perusyksiköissä? 2) Mitä keinoja perusyksiköissä käytetään kurssin tuottaman osaamisen johtamiseen?</p> <p>Tutkimustuloksena voidaan todeta, että perusyksiköiden päälliköt kokevat sotatieteiden maisterikurssin vaikuttavan eniten taktiseen osaamiseen, tiedonhankintakykyyn ja asenteeseen. Osaamisen koetaan olevan teoriapainotteista. Kyselyn vastauksista ilmenee päälliköiden korkea arvostus käytännön osaamista sekä tuotetun osaamisen välitöntä hyödynnettävyyttä kohtaan. Päälliköt toivovat kurssin kehittävän eniten taktista, tietoteknistä ja hallinnollista osaamista. Osaamisen johtamisen osalta olennaisimpia tutkimustuloksia ovat ulkopuolisen kurssittamisen vahva asema perusyksiköiden osaamisen kehittämisessä sekä tiiviin urakierron ja työskentelyrytmin aiheuttamat haasteet yksiköissä toteutettavalle henkilöstösuunnittelulle. Yksiköiden päälliköt tunnistavat vastausten perusteella selkeästi vastuunsa alaistensa osaamisen kehittämisestä ja johtamisesta.</p> <p>Tutkimuksen johtopäätöksenä Maanpuolustuskorkeakoulun ja perusyksiköiden välistä yhteistoimintaa olisi edelleen syytä syventää, jotta tietämys sotatieteiden maisterikurssin tuottamasta osaamisesta paranisi ja tuotettu osaaminen vastaisi paremmin perusyksiköiden käytännönläheisiä tarpeita. Kurssin jälkeisen työtehtävän saattaminen opiskelijan tietoon nykyistä aiemmin palvelisi sekä opiskelijaa että perusyksikköä, koska opiskelun ja työelämän välinen yhteys olisi mahdollista huomioida opetuksessa. Kurssille lähetettävän opiskelijan valmentamisella ja tavoitteiden asettamisella jo työelämäjaksolla perusyksikössä opiskelijan sisäiset ja ulkoiset motivaatiotekijät olisi mahdollista saada kohtaamaan yhä paremmin.</p>	
<p>AVAINSANAT</p> <p>Laadullinen tutkimus, sotatieteiden maisterikurssi, osaamisen johtaminen, perusyksikkö.</p>	

SISÄLLYSLUETTELO

1. JOHDANTO	1
1.1 Tutkimustehtävä ja viitekehys	2
1.2 Näkökulma ja rajaukset	3
1.3 Aikaisemmat tutkimukset	5
1.4 Tutkimusmenetelmät ja tutkimusaineisto	6
1.5 Tutkimuskysymys ja alakysymykset	7
1.6 Tutkimuksen toteutustapa	8
2. KESKEISET KÄSITTEET JA MÄÄRITELMÄT	9
2.1 Osaaminen	9
2.2 Oppiva organisaatio	11
2.3 Osaamisen tunnistaminen	12
2.4 Osaamisen kehittäminen	12
2.5 Osaamisen johtaminen	14
3. SOTATIETEIDEN MAISTERIN TUTKINTO	17
3.1 Sotatieteiden maisterin tutkinnon rakenne	17
3.1.1 Tutkintovaatimukset	18
3.2 Työelämäpalaute	19
3.2.1 Työelämäpalautteen vaikutus tutkimuksen kysymyssarjaan	21
4. SOTATIETEIDEN MAISTERIKURSSIN TUOTTAMA OSAAMINEN JA OSAAMISEN JOHTAMINEN PERUSYKSIKÖSSÄ	22
4.1 Sotatieteiden maisterikurssin tuottama osaaminen	23
4.1.1 Kysymykset ja vastaukset	23
4.1.2 Johtopäätökset	28
4.2 Osaamisen johtaminen perusyksikössä	29
4.2.1 Kysymykset ja vastaukset	29
4.2.2 Johtopäätökset	34
5. JOHTOPÄÄTÖKSET	36
5.1 Pohdinta	36
5.2 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys	39
5.3 Perusteet jatkotutkimukselle	40

LÄHTEET

LIITTEET

SOTATIETEIDEN MAISTERIKURSSIN TUOTTAMA OSAAMINEN PERUSYKSIKÖN OSAAMISEN JOHTAMISEN NÄKÖKULMASTA

1. JOHDANTO

*”Henkilöstön suorituskky muodostuu osaamisesta ja yksilöiden toimintakyvystä.
Palkatun henkilöstön osaaminen perustuu puolustusvoimien sekä muun yhteiskunnan
koulutusjärjestelmään.” (Kenttäohjesääntö yleinen osa, 2007.)*

Sotatieteellisten perustutkintojen uudistaminen on toteutettu kahdessa vaiheessa; vuonna 2001 toteutettu uudistus muokkasi opinnot kaksivaiheiseksi erottaen kandidaatti- ja maisteritutkinnon toisistaan, vuoden 2006 uudistus puolestaan perustui Bolognan prosessina tunnettuun yleiseurooppalaiseen tutkintouudistukseen. Sotatieteiden kandidaatin tutkinto on alempi korkeakoulututkinto ja sotatieteiden maisterin tutkinto ylempi korkeakoulututkinto. Bolognan prosessin vaikutuksesta kaikki sotatieteiden kandidaatiksi valmistuneet upseerit aloittavat palveluksen luutnantin arvossa nuoremman upseerin määräaikaisessa virassa ja heidän suunniteltu maisterikurssinsa ajoittuu lähtökohtaisesti neljän vuoden päähän valmistumisesta. Maisterikurssilta valmistuneet upseerit nimitetään nuoremman upseerin vakinaiseen virkaan. (Maanpuolustuskorkeakoulu 2006, 3-4, 8.) Opiskelijoiden aselaji säilyy pääsääntöisesti samana kuin kandidaatin tutkinnossa ja suurin osa opiskelijoista palaa kurssin jälkeen samaan perusyksikköön, jossa he palvelivat ennen kurssia. Tämä tarjoaa perusyksikön näkökulmasta mahdollisuuden osaamisen systemaattiseen kehittämiseen. Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, miten perusyksikön vaatimukset ja uusimuotoisella sotatieteiden maisterikurssilla annettava opetus vastaavat toisiaan ja miten osaamisen johtaminen perusyksikössä toteutetaan.

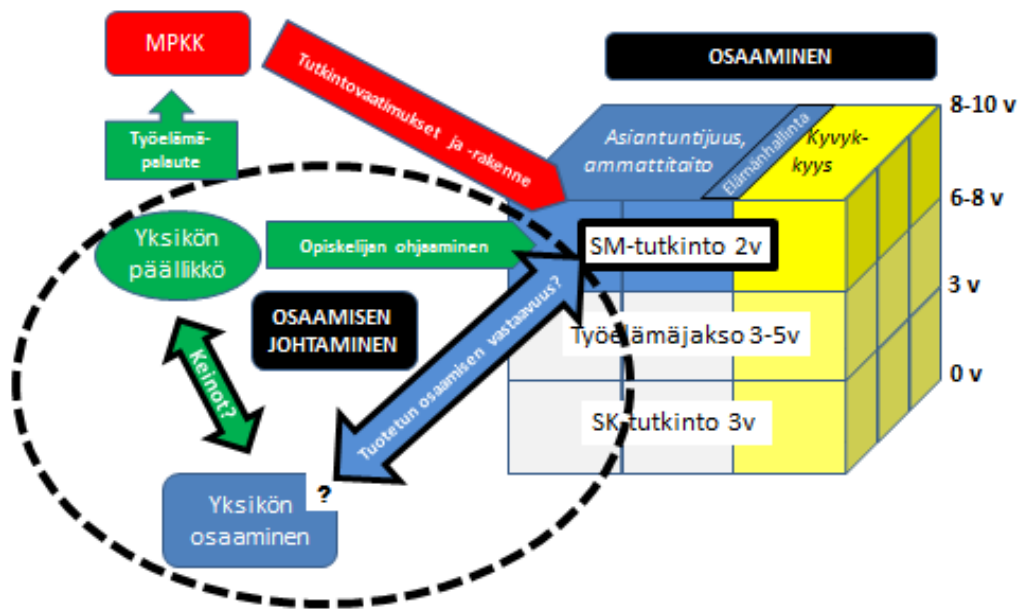
Esimies johtaa organisaatiotaan perustuen ominaisuuksiinsa ja luonteenpiirteisiinsä, jotka määrittävät hänen johtamistyyliinsä. Johtamistyyli voi perustua esimerkiksi yksityiskohtaisuuteen, poissa näkyvistä pysymiseen, yhteisymmärrykseen, manipulointiin, asioiden epäämiseen, hengissä selviytymiseen, despotismiin, luovuuteen tai johtamistaitoon ja perustuukin useimmiten näiden yhdistelmään. Henkilöstöjohtaminen puolestaan perustuu henkilöstösuunnitteluun, työn organisointiin, palkitsemiseen ja henkilöstön kehittämiseen. Suuri vaikutus johtamisen tuloksiin on myös esimiehen käyttämillä johtamistekniikoilla, työmenetelmillä ja johtamisasenteilla. (Golightly 1980, 23-45; Kauhanen 2003, 33-36, 49-54; Kiehelä 1989, 75-81.)

Osaamisen johtamisen aihealue on kokonaisuudessaan laaja ja moniulotteinen. Ydinaineiksena tässä tutkimuksessa on puolustusvoimien opetuslaitoksissa tuotettava ja kehitettävä osaaminen sekä tuotetun osaamisen systemaattinen hyödyntäminen perusyksikössä. Puolustusvoimien suorituskky koostuu henkilöstöstä, materiaalista sekä käyttö- ja toimintaperiaatteista yhdistettyinä maanpuolustustahtoon (Pääesikunta 2007, 31). Henkilöstön tietotaidon, osaamisen ja tiedon muodostamasta kokonaisuudesta käytetään operaatiotaidossa nimitystä tietämys. Osaamisen tunnistaminen ja ennen kaikkea sen johtaminen ovat siis merkittävässä roolissa puolustusvoimien suorituskvyn ylläpitämisessä. Osaamisen johtamisen erityispiirteiden määrittäminen sotilasorganisaatiossa on merkittävä osa tutkimustyötä. Tutkimuksen toisen keskeisen kokonaisuuden muodostaa sotatieteiden maisterikurssin tuottaman osaamisen merkitys perusyksikölle. Osaamisen perusta koulutetaan sotatieteiden kandidaatin tutkinnossa ja sitä kehitetään edelleen työelämäjakson aikana, mutta uusia tietoja ja taitoja koulutetaan myös sotatieteiden maisterikurssilla.

Kurssilla hankitun osaamisen tunnistaminen ja hyödyntäminen liittyvät olennaisesti perusyksikön osaamisen johtamiseen. Tutkintouudistuksen jälkeisistä sotatieteiden maisterikursseista ei ole juurikaan tehty aikaisempia tutkimuksia. Osaamisen johtamista sen sijaan on käsitelty sekä Maanpuolustuskorkeakoulun tutkimustöissä että muissa tutkimuksissa, joita käsitellään tarkemmin alaluvussa 1.3.

1.1 Tutkimustehtävä ja viitekehys

Tutkimustehtävänä on selvittää, miten sotatieteiden maisterikurssin tuottamaa osaamista johdetaan perusyksiköissä. Keskeisenä tavoitteena on löytää yhteyksiä osaamisen johtamisen teorioiden ja perusyksiköiden käytäntöjen välillä sekä hankkia tietoa sotatieteiden maisterikurssin tuottaman osaamisen vastaavuudesta verrattuna perusyksiköiden tarpeisiin.



Kuva 1: Tutkimuksen viitekehys

Tutkimuksen viitekehysten keskeisimmät käsitteet ovat yksilölle tuotettava osaaminen ja yksikön osaamisen johtaminen, jotka muodostavat tutkimuksen ytimen. Osaamisen osa-alueita ovat Helakorpea (2009, 4) mukaillen asiantuntijuus, ammattitaito, elämäntaito ja kyvykkyys. Merkittävä kokonaisuus on myös sotatieteiden maisterikurssin tuottaman osaamisen rakentuminen sotatieteiden kandidaatin tutkinnossa ja työelämässä hankitun osaamisen perustalle sekä tuotetun osaamisen vastaavuus yksikön osaamisvajaisiin. Yksikön päällikön rooli on keskeinen sekä työelämäpalautteen antajana että yksikön osaamisen johtajana. Tässä tutkimuksessa keskitytään niihin keinoihin, joilla päällikkö johtaa yksikön osaamista sekä vaikuttaa sotatieteiden maisterikurssin tuottamaan osaamiseen. Maanpuolustuskorkeakoulun osuus on rajattu tutkintorakenteen ja -vaatimusten tarkasteluun ja siihen, miten opetuksen tuottama uusi osaaminen vastaa perusyksikön tarpeita. Oikeaan reunaan merkitty aikajana kertoo sotatieteiden maisteriksi valmistumiseen vaadittavan kokonaisajan, joka vaihtelee pääsääntöisesti kahdeksasta kymmeneen vuoteen.

1.2 Näkökulma ja rajaukset

Aiheen rajauksella tarkennetaan ajatusta siitä, mitä kerättävällä aineistolla halutaan osoittaa. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa on mahdollista, että aihetta joudutaan tarkentamaan ja rajaamaan aineiston keruun yhteydessä tai sen tuloksista johtuen. Ohje ”Kirjoita paljon vähästä

mieluummin kuin vähän paljosta” on ohjannut myös tämän tutkimuksen rajausprosessia. (Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara 2013, 75-82.)

Sotatieteiden maisterikurssi on valittu tutkimuksen aiheeksi, koska se on verrattain tuore tutkinto, jonka merkitys upseeriston osaamisen kehittämisessä on merkittävä sekä nyt että tulevaisuudessa. Tutkimuksen kohteeksi on rajattu perusyksikkö, koska se on useimmissa tapauksissa nuoren upseerin työyhteisö sekä ennen kurssia että sen jälkeen. Perusyksikössä sotatieteiden kandidaattina suoritettu työelämäjakso vaikuttaa merkittävästi maisterikurssilla opiskelevan upseerin lähtötasoon. Monissa tapauksissa perusyksikkö on myös se taho, jossa maisterikurssilla hankittua uutta osaamista ensimmäisenä hyödynnetään. Perusyksikön näkökulmaa tukeviksi kokonaisuuksiksi määritetään Maanpuolustuskorkeakoulun osalta asiakirjatutkimuksella tutkinnon tavoitteet ja siihen vaikuttavat reunaehdot sekä työelämäpalautteen tulokset.

Tutkimukseen on valittu henkilöstön kehittämisen näkökulma, koska sen yhteys osaamisen johtamiseen on keskeinen. Ihmisten osaamisen lisääntymisen kautta tapahtuva muutos organisaation toiminnassa ja ennen kaikkea tämän muutoksen johtaminen on tutkimuksen ydinaluetta. Osaamisen johtaminen on osa henkilöstön kehittämistä, joka puolestaan on osa henkilöstöjohtamista. Henkilöstöjohtaminen koostuu henkilövalinnasta, henkilöstön kehittämisestä, suorituksen arvioinnista ja palkitsemisesta. (Juuti toim. 2010a, s. 26-30.) Osaamisen johtamisen osuus tässä nelikossa on keskeinen. Se on kaikissa vaiheissa tapahtuvaa osaamisen arviointia, priorisointia, tunnistamista ja hyödyntämistä. Henkilöstön kehittäminen on pitkäjänteistä ja systemaattista työtä, jossa avaintekijöitä ovat yksilöllisyys ja toistuvuus. Tämän tutkimuksen näkökulmana on henkilöstön kehittämisen kautta tarkastella osaamisen johtamisen toteutusta perusyksiköissä.

Perusyksikön päällikön toiminnalla ja hänen edustamillaan arvoilla on merkittävä vaikutus yksikön toimintaan. Tämä tutkimus on rajattu koskemaan päälliköiden kokemuksia tuotetusta osaamisesta, koska tällöin niitä on ollut mahdollista yhdistää ja vertailla kurssilla annetun opetuksen tavoitteisiin ja tuloksiin. Päälliköiltä on tässä tapauksessa ollut mahdollista saada myös konkreettisia havaintoja valmistuneista opiskelijoista, parhaassa tapauksessa sekä ennen kurssia että sen jälkeen. Tutkimustyön kyselyn kohderyhmä rajattiin kahdella eri kriteerillä niistä perusyksikön päälliköistä, joiden yksikköön on valmistunut upseeri sotatieteiden maisterikurssilta 1 tai 2. Ensimmäisen ryhmän muodostivat Panssariprikaatin perusyksikön päälliköt ja toisen ryhmän ne muiden joukko-osastojen perusyksikön päälliköt, joiden alaisuuteen on valmistunut upseeri panssariopintosuunnalta.

1.3 Aikaisemmat tutkimukset

Osaamisen johtamisen kirjallisuutta on tuotettu aiheen ajankohtaisuuden vuoksi runsaasti ja myös puolustusvoimissa on tehty tutkimuksia aiheeseen liittyen. Puolustusvoimien tutkimuksissa aihetta on käsitelty pääsääntöisesti määrittelemättä osaamisen tuottanutta tahoa. Tässä mielessä tämän tutkimuksen näkökulma on huomattavasti rajatumpi, koska keskiössä on sotatieteiden maisterikurssin tuottama osaaminen.

Matti Parviaisen pro gradu sotatieteiden maisterikurssi 2:lla vuonna 2013 on otsikoitu ”Osaatanko osaamista johtaa?”. Parviainen tutki osaamisen johtamista, kehittämistä ja hallintaa perusyksiköissä päälliköiden ja ammattialiupeerien näkökulmasta. Keskeisin johtopäätös Parviaisen tutkimuksessa oli, että henkilöstötilanne vaikuttaa suuresti osaamisen johtamisen toteutukseen. Halua aliupeerien osaamisen johtamiseen ja kehittämiseen olisi hänen mukaansa sekä esimiehillä että aliupeereilla itsellään, mutta käytännön toteutukseen ei riitä aikaa eikä resursseja. Mielenkiintoisen lähtökohdan tälle tutkimustyölle sotatieteiden maisterikurssista tarjoaa havainto, jonka mukaan osaamisen kehittäminen lisää aliupeerin työmotivaatiota ja sitoutumista. Sen sijaan pitkiä kursseja, joilta saavutettavaa osaamista ei voida hyödyntää päivittäisissä työtehtävissä, pidettiin turhauttavina. (Parviainen 2013, 92-99.)

Timo Salosen yleisesikuntaupseerikurssin diplomityö ”Kehittyvä organisaatio muuttuvassa ympäristössä – osaamisen johtaminen ja hallinta puolustusvoimissa” vuodelta 2002 on tutkimus koko puolustusvoimien osaamisen hallinnan kehittämiseksi. Teoriaosuutensa ja tutkimusotteensa osalta se tarjoaa perusteita myös tähän tutkimustyöhön. Keskeisimpänä johtopäätöksenä Salosen tutkimuksessa on, että kehityskykyinen ja -haluinen henkilöstö on menestyvän organisaation peruselementti. Yhteisten arvojen avulla organisaatio kykenee johtamaan yksilöiden kompetenssien kehittämistä itseohjautuvasti ja saavuttamaan tavoitteensa osaavan ja sitoutuneen henkilöstön kautta. Itsensä ja organisaationsa kehittäminen vaatii yksilöiltä uudenlaista ajattelutapaa ja valmiuksia hyödyntää eri järjestelmiä. (Salonen 2002, 39-41.)

Mika Korhonen on tehnyt esiupseerikurssin tutkimustyön kvalitatiivisena asiakirjatutkimuksena vuonna 2007 aiheesta ”Bologna-prosessin asettamat haasteet sotatieteiden maisterivaiheen ilmavoimien operaatiotaidolle ja taktiikalle, kehityksen suuntalinjat ja toimenpidesuosituksukset”. Johtopäätöksenä Korhonen toteaa, että vuoden 2001 opetussuunnitelma ei vastaa sellaisenaan Bolognan prosessin vaatimaa tavoitetta, vaan sitä pitää kehittää suuntaan, jossa ilmavoimien ja Maanpuolustuskorkeakoulun tavoitteet olisivat lähempänä toisiaan. (Korhonen 2007, 22-24.) Korhosen tutkimuksen lähestymistavassa on nähtävissä yhtäläisyyksiä tähän

tutkimukseen, koska tuotetun osaamisen vastaavuus työelämän vaatimuksiin on nostettu keskeiseksi tekijäksi.

Pekka Halosen Tampereen yliopistolle vuonna 2007 tekemä väitöskirja ”Puolustusvoimien koulutuskulttuurin rakentuminen” tarkastelee aihettaan oppivan organisaation tutkimusasetelmasta. Tutkimuksessa on käytetty fenomenografista tutkimusotetta, jossa kyselytutkimuksella kerätystä aineistosta vedetyin johtopäätöksiin kuvataan ihmisten käsityksiä ja kokemuksia puolustusvoimien koulutuskulttuurista. (Halonen 2007, 67-81.) Halosen tutkimuksessa voidaan menetelmiensä ja tutkimusasetelmansa osalta nähdä lukuisia yhtymäkohtia tähän tutkimukseen, tärkeimpinä kyselytutkimuksen rakenne ja käytetty tutkimusote.

Muista aiheeseen liittyvistä tutkimuksista voidaan mainita Vesa Raasumaan Jyväskylän yliopistolle vuonna 2010 tekemä väitöskirja ”Perusopetuksen rehtori opettajien osaamisen johtajana” sekä Jenni Savolaisen vuonna 2004 tekemä pro gradu ”Osaamisen johtaminen esimiestyössä”, jossa keskitytään yksittäiseen esimerkkiyritykseen tapaustutkimuksen keinoin. Raasumaan näkemys perusopetuksen rehtorin asemasta opettajien osaamisen johtajana vastaa monilta osin perusyksikön päällikön asemaa yksikkönsä kouluttajien osaamisen johtajana. Keskeisimmät yhtäläisyydet liittyvät esimiehen johtamaan yhteisölliseen osaamiseen, eri tehtävien vaatimaan erilaiseen asiantuntijuuteen, johtamisosaamiseen sekä osaamisen johtamisen ulottuvuuksiin. (Raasumaa 2010, 89-93, 131-138, 141-146, 262.) Oppimisen suuntaaminen, oppimista edistävän ilmapiirin luominen, omalla esimerkillä johtaminen ja oppimisprosessien tukeminen voidaan nähdä ydinaineiksena myös perusyksikön osaamisen johtamisessa.

1.4 Tutkimusmenetelmät ja tutkimusaineisto

Tämä tutkimus on luonteeltaan laadullinen eli kvalitatiivinen ja sen tutkimusote on kartoittava. Tutkimuksessa kartoitetaan sotatieteiden maisterikurssin tuottamaa osaamista sekä perusyksikön osaamisen johtamisen käytäntöjä. Kirjallisten ja sähköisten lähteiden osalta tutkimusmenetelmänä on laadullinen sisällön analyysi ja kyselytutkimuksen osalta fenomenologia.

Laadullisen tutkimuksen lähtökohtana on todellisen elämän kuvaaminen mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Arvolähtökohdat vaikuttavat tutkimuksen menetelmiin, koska ne määrittävät tutkijan suhdetta tutkittavaan ilmiöön. Tulokseksi pyritään saamaan ehdollisia selityksiä tiettyyn aikaan ja paikkaan liittyen. (Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara 2013, 157.) Tieteelliseen kirjallisuuteen kohdistettava sisällön analyysi voi olla joko aineistolähtöinen, teoriasidonnainen tai teorialähtöinen. Tässä tutkimuksessa analyysimenetelmä on aineistolähtöinen, koska

analyysiyksiköt on valittu tutkimuksen tarkoituksen ja tehtävänasettelun mukaisesti. (Tuomi ja Sarajärvi 2012, 91-95.) Sisällönanalyysin tarkastelukulma osaamisen johtamiseen on esimieslähtöinen. Aineistosta määritetään organisaatiota kehittäviä tekijöitä, jotka edesauttavat ja ovat olennaisia työkaluja yksikön päällikön osaamisen johtamisessa. Sotatieteiden maisterikurssin tutkintovaatimukset ja tutkintorakenteeseen vaikuttavat tekijät avataan kurssin tuottaman osaamisen määrittämiseksi. Tutkintovaatimuksia puolestaan hyödynnetään tutkimuksen edetessä analysoitaessa työelämäpalautteen ja kyselytutkimuksen vastausaineistoa.

Fenomenologinen tutkimusote tarkoittaa ilmenevän asiantilan jäsentämistä ja se soveltuu tähän tutkimukseen, koska tutkittavana olevasta ilmiöstä on verrattain vähän aikaisempaa tutkimustietoa. Metodi sopii hyvin tähän tutkimukseen myös siksi, että henkilöt voivat kokea tutkittavan ilmiön eri tavalla taustoistaan ja kokemuksistaan riippuen. (Backman ja Himanka, 2013.) Fenomenologisen tutkimuksen kohteena on ihmisten kokemus, joka muotoutuu merkitysten mukaan. Tällöin tutkimuksessa korostuvat inhimillisen kokemusten lisäksi arvot, kuten tässäkin tutkimuksessa tapahtuu. (Tuomi ja Sarajärvi 2012, 34-35.) Kyselytutkimuksen avulla jäsennetään kurssin tuottaman osaamisen osatekijöitä ja perusyksikön osaamisen johtamista sekä kuvataan siis sitä todellisuutta, joka perusyksiköissä vallitsee. Varsinaiseen yleistettävyyteen ei pyritä, joskin aineistosta on mahdollista kyetä luomaan kokonaisuuksia ja yhteyksiä, jotka antavat perusteita esimerkiksi jatkotutkimukselle ja toiminnan kehittämiseksi.

Tutkimuksen lähdemateriaalina on käytetty osaamisen johtamisen ja esimiestyön tieteellistä kirjallisuutta, sotatieteiden maisterikurssin koulutusta ohjaavia asiakirjoja, sotatieteiden maisterikurssi 1:n esimiehiltä kerättyä työelämäpalautetta sekä sotatieteiden maisterikurssi 1:n ja 2:n esimiehille suunnattavan kyselyn vastausaineistoa.

1.5 Tutkimuskysymys ja alakysymykset

Tutkimuksen tutkimuskysymyksenä on ”Miten sotatieteiden maisterikurssin tuottamaa osaamista johdetaan perusyksiköissä?”

Tutkimuskysymykseen vastataan seuraavien alakysymysten avulla:

- 1) Millaisena sotatieteiden maisterikurssin tuottama osaaminen koetaan perusyksiköissä?
- 2) Mitä keinoja perusyksiköissä käytetään kurssin tuottaman osaamisen johtamiseen?

1.6 Tutkimuksen toteutustapa

Tutkimus on toteutettu kolmessa vaiheessa. Ensimmäisessä vaiheessa luotiin tutkimuksen teoreettinen tausta ja määriteltiin tutkimusasetelma kirjallisuuteen ja työelämäpalautteeseen tukeutuen. Lähdemateriaalin perusteella määritettiin teoriapohja osaamisen johtamiselle, tarkasteltiin maisterikurssin tutkintorakennetta, analysoitiin työelämäpalaute ja laadittiin edellä mainittujen vaiheiden lopputuloksena kyselylomake tutkimuksen toista vaihetta varten.

Toisessa vaiheessa toteutettiin tutkimuksen empiirisen aineiston hankkimiseksi lomakekysely, jonka johtavina teemoina olivat yksikön päälliköiden näkemykset sotatieteiden maisterikurssin tuottamasta osaamisesta ja heidän kokemuksensa osaamisen johtamisesta yksiköissään. Kyselylomake koostui kymmenestä kysymyksestä, jotka sisälsivät sekä monivalintakysymyksiä että avoimia kysymyksiä. Kyselylomake saatteineen on tämän tutkimusraportin liitteenä 2. Kysymykset ryhmiteltiin siten, että kurssin tuottamaan osaamiseen ja yksikön sisäisiin toimintoihin liittyvät kysymykset olivat lomittain, jotta vastaajat eivät käsitelisi näitä kahta kokonaisuutta ajatuksellisesti irrallisina.

Kysely lähetettiin Puolustusvoimien asianhallintajärjestelmän (PVAH) kautta kuudelletoista yksikön päällikölle, jotka oli määritetty tutkimuksen rajauksen mukaisin reunaehdoin Panssariprikaatista, Porin prikaatista ja Karjalan prikaatista. Vastausaikaa päälliköille annettiin noin yksi kuukausi. Vastaus kyselyyn saatiin neljältätoista päälliköltä siten, että kaksi päällikköä oli yhdistänyt vastauksensa ja yksi päällikkö vastasi kahden yksikköönsä valmistuneen upseerin esimiehenä. Kyselyyn oli mahdollista vastata täysin nimettömänä tulostamalla kysely, täyttämällä se käsin ja palauttamalla se kirjekuoressa. Vastaaminen oli mahdollista tehdä myös sähköisenä PVAH:n välityksellä, mitä menetelmää käyttikin yli kymmenen vastaajaa.

Kolmannen vaiheen aluksi kaikki kyselyn vastaukset koottiin yhteen taulukkoon, jonka avulla vastausaineistoa oli mahdollista käsitellä fenomenologisella tutkimusotteella. Menetelmä mahdollisti tyypittelyn, ryhmittelyn ja keskinäisten riippuvuuksien kautta kokonaiskuvan muodostamisen vastausaineistosta. Samassa yhteydessä aloitettiin suorien lainausten valikoiminen tutkimustulosten raportoinnin tueksi. Taulukkomuotoinen litterointi mahdollisti myös määrällisten ja laadullisten koonnosten työstämisen samaan tiedostoon. Tyypittelyn ja ryhmittelyn perusteella kirjoitettiin tutkimuksen raportointiosuus sekä tutkimuksen johtopäätökset.

2. KESKEISET KÄSITTEET JA MÄÄRITELMÄT

Tutkimuksen keskeisiä käsitteitä ovat osaaminen, oppiva organisaatio, osaamisen tunnistaminen, osaamisen kehittäminen ja osaamisen johtaminen. Osaamisen käsitteen painopiste on ammatillisessa osaamisessa henkilökohtaisten ominaisuuksien ja valmiuksien sekä muiden osatekijöiden sijaan. Tässä luvussa määritellään edellä mainitut käsitteet ja luodaan samalla teoriapohja empirisen aineiston analysoinnin tueksi.

2.1 Osaaminen

Osaaminen käsitteenä voidaan sijoittaa ammattitaidon ja asiantuntijuuden tilalle tai oheen – eri yhteyksissä käsite saa eri merkityksen. Osaaminen ymmärretään usein yleisempänä ja laajempana käsitteenä kuin esimerkiksi ammattitaito. Taustalla on myös uudistuvaa tutkimustietoa työn muutoksesta ja työntaidoista. Helakorpi on verkkojulkaisussaan ”Osaaminen ja sen tunnistaminen työelämän ja koulutuksen yhteisenä haasteena” kuvannut osaamisen koostuvan neljästä tekijästä, joita ovat ammattitaito, asiantuntijuus, kyvykkyys ja elämänhallinta. Näiden neljän tekijän kautta osaamista lähestytään myös tämän tutkimuksen viitekehyksessä. Osaaminen on sekä yksilöllistä että yhteisöllistä ja se voi olla sekä formaalin koulutuksen että informaalin kokemuksen ja kehityksen tulosta. Osaaminen ei ole vain tietämistä, vaan laajempaa tekemisen hallintaa, jossa sosiaalinen vuorovaikutus painottuu aiempaa enemmän. Joustavuus, epävarmuuden sieto ja muutoshalukkuus ovat osaamisen edellytyksiä. Osaaminen on jatkuvaa arviointia ja kehittämistä ja sitä arvioidaan sekä ulkoisesti että reflektoiden. Osaaminen on kontekstisidonnaista ja sen arviointi on arvosidonnaista ollen yhteydessä toimintakulttuuriin. (Helakorpi 2009, 3-5.) Osaamisen määrän lisäksi olennaista on siis myös se, miten henkilö osaa hyödyntää osaamistaan eri tehtävissä ja millaisin sosiaalisin keinoin hän on osaamistaan kehittänyt. Toimintakulttuuristaan irrallinen osaaminen ei palvele työyhteisöä, vaan se voidaan nähdä jopa rasitteena tai ylimääräisenä panostuksena.

Substanssiosaaminen tarkoittaa työssä tarvittavaa ammatillista taitotietoa, ydinosaamista. Asiantuntijan on hallittava ammatin tiedolliset ja taidolliset vaatimukset, jotta hän kykenee selviytymään työtehtävistään. Työyhteisössä tämä ei vielä riitä, vaan on hallittava myös laajemmin työelämän pelisääntöjä. Jokaisella ammattikunnalla on olemassa yhteisiä tavoitteita ja toimintaohjeita. (Helakorpi 2009, 7-8.) Substanssiosaaminen voidaankin nähdä puolustusvoimissa vahvuutena, koska eri kurssitasojen opettajat ovat itse toimineet esimiehinä ja tietävät työyhteisön vaatimukset. Eri asia on, näkyykö tämä opetussuunnitelmissa ja mikä on yk-

sittäisen opettajan mahdollisuus vaikuttaa opetuksensa sisältöön tuomalla esimerkiksi perusyksikön näkökulmaa enemmän esille.

Osaaminen nähdään Tuomen ja Sumkinin mukaan perinteisesti yksilön ominaisuutena. Ajattelussa olisi heidän mukaansa kuitenkin syytä siirtyä siihen, miten uuden oppiminen voidaan kytkeä osaksi työtä ja työn kehittämistä. Osaaminen koostuu tiedosta, taidosta ja kokemuksesta. (Tuomi ja Sumkin 2012, 27-30.) Kokemus rakentuu kuitenkin osaltaan myös niin sanotun hiljaisen tiedon varaan, mikä edellyttää organisaatiolta avoimuutta ja edellisessä kappaleessa mainittua ydinosaamisen tunnistamista. Hiljainen tieto saattaa etenkin muutostilanteissa olla vanhentunutta ja jopa väärää, jolloin esimiehen rooli korostuu, jotta organisaation sisällä jaetaan mahdollisimman yksiselitteistä ja oikeaa informaatiota.

Osaamisen kehittyessä koulutuksen ja työelämän vaikutuksesta muodostuu ammatillinen identiteetti. Modernin yhteiskunnan korostunut yksilöllisyys ja valinnaisuus lisäävät ihmisten omien päämäärien merkityksen korostamista. Identiteetti on kuitenkin suurelta osin riippuvainen myös siitä ympäristöstä, jossa henkilö päivittäin toimii, koska sitoutuminen yhteisön arvoihin edesauttaa työskentelyä. Eri roolit vaikuttavat identiteettiin ajan kuluessa ja osaamisen vaatimukset muuttuvat samaan tahtiin. Moraalisella ammattiin sitoutumisella kuvataan sitä suhtautumista, jonka henkilö tekee kykyihinsä, kiinnostuksiinsa ja arvoihinsa perustuen. Osaamisen suhde ammatilliseen identiteettiin on kiinteä, koska osaava henkilö on tietoinen taidoistaan, vastuustaan, resursseistaan ja rajoituksistaan. Tällainen henkilö pyrkii kehittämään ominaisuuksiaan ja samaistumaan oman ammattiryhmänsä normeihin ja etiikkaan. On myös mahdollista, ettei identiteetti rakennu lainkaan tietyn ammatin vaan osaamisen ympärille. Tämä asettaa haasteita ammatilliselle koulutukselle. (Eteläpelto ja Miettinen toim. 1993, 31-43.)

Työyhteisöosaaminen liittyy työyhteisön sosiaaliseen luonteeseen. Asiantuntijuuteen kuuluu entistä enemmän myös osaamista yhteistoimintaan. Yhteistoimintaosaaminen liittyy asiantuntijan toimintaan tiimeissä sosiaalisissa verkostoissa. Asiantuntijalla tulee olla taitoja tiimityöhön, vuorovaikutukseen ja myös johtamiseen. Laaja-alainen työelämän henkilöstöverkosto on entistä tärkeämpi asiantuntijan työssä menestymisessä. Itseohjautuvilla tiimeillä on laaja autonomia, valtaa ja vastuuta. (Helakorpi 2009, 8.) Voidaan perustellusti kysyä, eroavatko opetusta antavien sotakoulujen ja joukko-osastojen toimintaympäristöt toisistaan. Opiskelijalla saattaa olla eri rooli Maanpuolustuskorkeakoulussa ja perusyksikössä. Tällöin on vaarana, että kurssin aikana hankittu tieto ja osaaminen eivät kulje perusyksikköön asti kulttuurierojen vuoksi, varsinkaan nuorempien kouluttajien tapauksissa.

Organisaation osaaminen on enemmän kuin yksilöiden osaamisten summa, toisaalta organisaatioissa tarvitaan henkilöitä, joilla on sellaista erikoisosaamista, jota muilla ei ole (Savolainen 2004, 17-20). Haasteellista on paitsi tunnistaa keskeinen ydinosaaminen, myös löytää oikeat ihmiset oikeisiin tehtäviin ja urakierron nopeutuessa sitouttaa heidät organisaation kehittämiseen ja hiljaisen tiedon siirtämiseen. Muuten on vaarana osaamisen menettäminen henkilön vaihtaessa tehtävää tai lähtiessä esimerkiksi virkaurakurssille.

2.2 Oppiva organisaatio

Oppiva organisaatio on osaamisen johtamisen keskeisimpiä käsitteitä. Perusajatuksena on, että yhden organisaation jäsenen oppiminen ei takaa koko organisaation oppimista. Oppivan organisaation pohjana oleva kehittämisen malli perustuu siihen, että organisaation on paitsi korjattava virheitään, myös tarkasteltava virheiden takana olevaa toimintaa. Toimintamalleihin ja käytäntöihin vaikutetaan pysyvämmiin ja tehokkaampiin, mikäli tulosten lisäksi myös syyt muutostarpeeseen ymmärretään. Organisaatiossa olevan osaamisen tunnistaminen ja johtaminen luovat edellytykset organisaation oppimiselle. (Senge 1990, s. 5-10.)

Oppivan organisaation käsite liittyy kiinteästi osaamisen kehittämiseen ja sitä kautta osaamisen johtamiseen. Muutos organisaation ympärillä on usein jatkuvaa ja varsinkin esimiehet tekevät usein päätöksiä, joissa on suodatettava muutoksen vaikutuksia ja ikään kuin suojattava organisaatiota liialliselta muutokselta. Myös jatkuva muutosten perustelu saattaa olla haastavaa, etenkin jos perustelut ovat keskenään ristiriitaisia. Organisaatioiden kyky oppia auttaa niitä menestymään muutoksessa. (Juuti toim. 2011, 68-69.)

Puolustusvoimien osaamisen kehittämisen strategiassa 2004-2017 oppivaa organisaatiota kuvataan siten, että ihmiset luovat itse oppimisympäristönsä ja tiedostavat tämän sekä kykenevät tarvittaessa muuttamaan sitä. Oppimaan oppimisen taidot ja jatkuva oppiminen ovat sitä tärkeämpiä, mitä nopeammin toimintaympäristö muuttuu. Kokonaisvaltaiseen toimintakykyyn tähtäävän oppimiskäsityksen todetaan tulevaisuudessa olevan osaamisen kehittämisen lähtökohta, joka vaatii henkilöstöltä kykyä kehittää itsenäisesti toimintaansa saatujen havaintojen perusteella. Yksilön tulee pystyä havainnoimaan omaa tiedon tarvettaan sekä hakemaan tarvitsemaansa tietoa tarkoituksenmukaisimmalla tavalla. Esimiehen tulee ohjata henkilöstön osaamista organisaation tehtävien ja tarpeiden mukaisesti. (Pääesikunta 2004, 2-4.) Erilaisilla täydennyskoulutus- ja virkaurakursseilla hankittu osaaminen lisää niille osallistuvan henkilöstön osaamista, mutta tärkeää on myös kurssin aikainen verkottuminen muihin saman alan toimijoihin.

2.3 Osaamisen tunnistaminen

Osaamisen johtamisen yhtenä perusedellytyksenä voidaan pitää osaamisen tunnistamista. Helakorpi on todennut aiheesta seuraavasti: ”Voidaan ajatella, että ammatillinen osaaminen muodostuu toisaalta ammatissa tarvittavista tiedoista ja taidoista, mutta toisaalta henkilön persoonallisuuden eri puolista, joita perimä ja sosiaalinen toimintaympäristö elämänaikana muokkaavat. Osaamista käytetään luonnollisesti muissakin elämänaikana kuin ammatissa toimiessa. Siksi osaamista pidetään yläkäsitteenä, ammattitaitoa ja asiantuntijuutta sen alakäsitteinä.” (Helakorpi 2009, 4.) Henkilöarvioinnit luovat pohjan osaamisen tunnistamiselle; suoritustason arvioinnin lisäksi olennaista on se tapa, jolla arvioinnit julkaistaan ja palkitaan. Tarkoitus on sekä parantaa alaisen suorituskkyä että vahvistaa tämän motivaatiota. Esimiehen vastuu organisaatiostaan näkyy myös osaamisen vaikuttavuuden arvointina. (Golightly 1985, 172-175.)

Upseerikoulutuksen yhtenä tärkeänä osa-alueena voidaan pitää asennekasvatusta, jolla luodaan edellytykset paitsi työtehtävien suorittamiseen, myös eri työyhteisöjen sosiaaliseen toimintaympäristöön sopeutumiseen. Osaamisen tunnistaminen puolustusvoimissa pitää siis sisällään muodollisen pätevyyden lisäksi jatkuvaa arviointia henkilön soveltuvuudesta kulloiseenkin tehtävään. Erilaista persoonallisuutta edustavat henkilöt tuovat osaamistaan esille eri tavoin; yksi antaa työnsä tulosten puhua puolestaan, toinen huolehtii siitä, että esimies on varmasti tietoinen hänen hankkimastaan uudesta osaamisesta. Olennaista osaamisen tunnistamisessa on, että henkilö soveltuu tehtäväänsä paitsi osaamisensa, myös persoonallisuutensa ja henkisen kapasiteettinsa osalta.

2.4 Osaamisen kehittäminen

Osaamisen johtaminen on jatkuvaa vuorovaikutusta osaamisen kehittämisen ja työn tekemisen välillä ja tämän kehitystyön on myös liityttävä kiinteästi organisaation tavoitteisiin. Osaamisen kehittäminen vaatii tietoista suunnittelua ja toiminnan suunnan seuraamista. Organisaation osaaminen ei kehity vain yksittäisten henkilöiden osaamisen kautta, vaan se vaatii toteutuakseen tämän uuden osaamisen jakamisen ja siirtymisen osaksi päivittäistä toimintaa. Vasta tällöin voidaan puhua organisaation yhteisestä osaamisesta. (Tuomi ja Sumkin 2012, 26-31.)

Osaamisen kehittämisessä korostuvat sekä sisäiset että ulkoiset motivaatiotekijät. Kehittymisen tuottama parantunut työtulos, kasvava vastuu ja työssä jaksaminen ovat esimerkkejä sisäi-

sestä motivaatiosta. Palkitseminen ja kannustimet puolestaan edustavat ulkoista motivaatiota. (Peltonen ja Ruohotie 1991, 30-34.) Puolustusvoimien yhteinen arvoperusta ohjaa osaltaan palvelukseen otettavan henkilöstön valikoitumista jo hakuvaiheessa. Puolustusvoimien palkatun henkilöstön osaamisen kehittämisen päämääränä on luoda osaamista, jolla varmistetaan tarvittava sotilaallinen suorituskky. Henkilöstön sitoutumista organisaation kehittämiseen edistetään muun muassa täydennyskoulutuksella ja esimiesvalmennuksella. Samalla luodaan valmiuksia yhteisölliseen oppimiseen, tiimityöskentelyyn sekä tulevaisuutta koskevien yhteisten näkemysten ja yhteisten toimintamallien rakentamiseen. (Pääesikunta 2004, 2-4.) Viime kädessä tarve osaamisen kehittämiseksi perustuu siis organisaation tavoitteisiin, jotka konkretisoituvat kehityskeskusteluissa yksilöiden tavoitteiksi. Tällä sitoutetaan henkilöstöä tehokkaasti osaamisen kehittämiseen.

Henkilöstön kehittämiseen voidaan käyttää koulutuksen ohella esimerkiksi työhönopastusta, perehdyttämistä, työkiertoa, sijaisena toimimista, ryhmätyöskentelyä, opintomatkoja ja työssä oppimista. Ulkopuoliseen koulutukseen turvautuminen on siis vain yksi tapa kehittää henkilöstöä; monet koulutuksen ansioiksi luetut tuotokset vaativat tuekseen esimerkiksi sujuvaa töiden järjestelyä ja kannustavaa johtamistapaa. Etenkin kannustavan johtamistavan osuutta korostetaan, koska esimiesten asenne uutta osaamista kohtaan määrittelee etenkin alkuvaiheessa koko työyhteisön suhtautumisen tason. Esimiesten motivaatiolla on havaittu olevan selkeä yhteys alaisten motivaatioon. (Peltonen ja Ruohotie 1991, 208-213.)

Tämän tutkimuksen kannalta on merkittävää huomata, että sotatieteiden maisterikurssille lähtevällä opiskelijalla olisi edellä mainituin perustein hyvä olla jo kurssille lähdettäessä tiedossaan yksikkönsä tärkeimmät tavoitteet ja kehittämiskohteet, jotta hänen osaamisensa kehittäminen palvelisi yksikön osaamisen johtamisen päämääriä. Muutoin on vaarana, että hänen hankkimansa uusi osaaminen jää irralliseksi yksikön näkökulmasta katsoen. Kurssilta palatessa puolestaan esimiehen antamalla julkisella tuella ja kannustuksella voidaan madaltaa kynnystä tuotetun uuden tiedon jakamiseen työyhteisössä.

Organisaation osaamisen kehittäminen saattaa keskittyä liikaa yksilöiden erityisosaamisen varaan ja yksittäisen henkilön kehittämiseen (Tuomi ja Sumkin 2012, 52). Puolustusvoimien henkilökunnalta vaaditaan tietyissä tehtävissä hyvinkin kapea-alaista erityisosaamista, jolloin tämä toimintatapa on perusteltavissa. Toimintojen teknistyessä kapea-alaisen erityisosaamisen merkitys kasvaa myös seuraaja- ja sijaissuunnittelun näkökulmasta. Oleellista on, että esimies kykenee organisaationsa osaamisen johtamisessa erottamaan kaikkia hyödyttävän osaamisen ja tehtäväkohtaisen erityisosaamisen, missä korostuu kokonaisuuden ymmärtäminen.

2.5 Osaamisen johtaminen

Osaamisen ja työn johtaminen nähdään jatkuvina prosesseina, ja niitä voidaan kuvata mukaan kolikon kääntöpuoliksi. Tällä tarkoitetaan sitä, että niiden kehittämisen tulee olla samanaikaista. Jatkuvuus on oleellista myös siksi, että organisaation yhteinen osaaminen määrittää suurelta osin menestyksen arjen toiminnassa. Osaamisen johtamisen kokonaismalli perustuu esimiestyöhön, ohjaaviin keskusteluihin sekä uusien tietojen ja taitojen jalostumiseen työssä. Ydinalueita ovat siis osaamisen johtaminen esimiestyönä, yhteisen osaamisen jalostaminen ja näistä kahdesta johdettava kokonaisvaltainen osaamisen johtaminen. (Tuomi ja Sumkin 2012, 10-12.)

Puolustushallinnon henkilöstöpoliittisen osastrategian mukaan hyvän työnantajan ja työyhteisön menettelytapoihin kuuluu, että osaamisen johtaminen ja kehittäminen ovat keskeisessä asemassa. Niiden perustana ovat suorituskykyvaatimukset pitäen sisällään myös uusien suorituskykyjen rakentamisen. Muuttuvat osaamisvaatimukset tulee huomioida niin toimintakyvyn, valmiuden kuin viranomaisyhteistyönkin näkökulmasta. Johtajareservin merkitys on suuri sekä nyt että tulevaisuudessa, mikä vaikuttaa merkittävästi osaamisen johtamisen vaatimuksiin puolustusvoimissa. Esimiehellä on siis vastuu alaisensa osaamisen varmistamisesta, yksilön vastuulla puolestaan on oman ammattitaitonsa kehittäminen. Oleellista on, vastaako tämä kehittäminen esimiesten asettamia vaatimuksia. Työyhteisössä priorisoidaan tulevaisuudessa kolmea eri osa-aluetta, jotka ovat osaamisen kehittäminen ja uudistuminen, henkinen, fyysinen, eettinen ja sosiaalinen toimintakyky sekä johtamisen, osallistumisen ja esimiestyön kehittäminen. (Kajavirta 2014.) Nämä tekijät ovat etusijalla päivittäisessä johtamisessa, joten niiden tulisi näkyä myös johtajien kouluttamisessa. Tämän tutkimuksen näkökulmasta katsottuna edellä mainitut kolme osa-aluetta tulisi siis huomioida myös sotatieteiden maisterikursilla. Perusyksikön ulkopuolella toteutettavan kehitystyön ja esimiesten vaatimusten välisen vastaavuuden voidaan yllä mainitun strategian perusteella todeta vaikuttavan merkittävästi osaamisen varmistamiseen.

Juutin mukaan osaamisen ja tiedon johtaminen liittyvät pitkäjänteiseen kehittämiseen varsinkin yritys-elämässä. Ne luovat pohjan sekä muutos- että tavoitejohtamiseen. Strategiatyökalujen vertailussa osaamisen johtaminen sijoittuu sisäistä ympäristöä vahvistavaan ja dynaamista tasapainoa kyseenalaistavaan koulukuntaan. (Juuti 2014.)

Raasumaa on pelkistänyt osaamisen johtamiseen liittyvät teemat neljän tekijän vuorovaikutuksena. Nämä neljä tekijää ovat prosessi, teoria, sisältö ja käytäntö. Prosessin ja teorian kaut-

ta tarkasteltavana teemana on organisaation oppiminen, kun taas prosessin ja käytännön kautta muodostuu oppiva organisaatio. Sisällön ja teorian yhdessä muodostama teema on organisaation osaaminen, joka käytäntöön johdettuna muodostaa osaamisen johtamisen. (Raasumaa 2010, 30-31.) Tätä nelikenttää hyödynnetään tutkimuksen kyselyiden analysointivaiheessa. Painopiste luodaan koulutuksen sisällön ja teorian välisten suhteiden kuvaamiseen sekä käytännön toiminnan ja oppivan organisaation prosessin vertaamiseen.

Muutos kuuluu olennaisena osana osaamisen johtamiseen, koska ilman muutosta ei tapahdu kehitystä. Muutos koetaan usein negatiivisena asiana, ja toimintaa saattavat ohjata tehokkuuden ja tuloksekkisuuden sijaan opitut toimintatavat. Yksilön on usein vaikea tunnistaa niitä ominaisuuksia ja tietoja, jotka hänen pitäisi niin sanotusti poisoppia ja sama koskee tietyin varauksin organisaatioita. Tämä saattaa olla osin tiedostettua, koska luopuminen vanhoista käytännöistä voi olla epämiellyttävää ja työteliästä. Poisoppimisen alueita ovat ennen kaikkea ne rutiinit, työryhmät ja tiedot, jotka ovat hidasteita toiminnan kehittymiselle. Kokeileva ja arvioiva ote mahdollistaa havaintojen tekemisen prosessin aikana. Oleellista on erottaa, mistä luovutaan kokonaan ja mitä tehdään toisin. (Tuomi ja Sumkin 2012, 46-50.) Tulee kuitenkin huomioida, että rutiinit luovat myös turvallisuutta ja ryhmäkiinteyttä. Erilaiset jatko- ja täydennyskoulutukset, kuten tämän tutkimuksen tapauksessa sotatieteiden maisterikurssi, tarjoavat niihin osallistuvan yksilön lisäksi koko työyhteisöille mahdollisuuden hyödyntää uutta osaamista toiminnassaan. Keskeistä on uuden osaamisen perusteleminen oppivan organisaation mallin mukaisesti, jotta muutostarpeet tunnistetaan myös syy-seuraus -suhteiden kannalta eikä vain pinnallisesti. Muutosvastarinnan voittaminen edellyttää joko vahvaa esimiestoimintaa tai uuden toimintamallin yhteistä hyväksyntää, parhaassa tapauksessa molempia.

Perinteiset työn määritelmät ovat unohtaneet osaamisen näkökulman, koska työ nähdään usein vain suoritteena esimiehen käskemiin tehtäviin tai elannon hankkimiseen. Työ voidaan – ja pitäisi – kuitenkin nähdä myös osaamisen kautta, koska työ edellyttää osaamista. Toisaalta osaaminen ja ennen kaikkea sen kehittäminen edellyttävät työtä, joko fyysisenä työn tekemisenä tai täydennyskoulutuksena. (Tuomi ja Sumkin 2012, 26-27.) Puolustusvoimien osaamisen kehittämisen strategian maininta ”oppiminen on olennainen osa jokaisen työnkuvaa” osoittaa, että työn ja osaamisen yhteys on tunnistettu. Osaamista pyritään kehittämään työssä oppimisella, itseopiskelulla, työn ohjauksella, työnkierrolla ja harjaantumisella (vrt. listaus sivun 13 toisessa kappaleessa). Koulutusjärjestelmän rakenteen muuttuminen, jossa perus-, jatko- ja täydennyskoulutus jakaantuvat tasapainoisemmin koko työuran ajalle, korostaa elinikäisen oppimisen ja osaamisen kehittämisen välistä yhteyttä. (Pääesikunta 2004, 4-5.)

Puolustusvoimissa osaaminen ja työ ovat kiinteässä yhteydessä toisiinsa, koska esimiesten ja työtovereiden näkemykset nuoren upseerin osaamisesta pohjautuvat suurelta osin hänen näyttöihinsä työelämässä. Hyvää sijoitusta oman kurssin paremmuusjonossa varmasti arvostetaan, mutta arvosanoja tärkeämpää on käytännön osaaminen ja saadun opin ulosmittaaminen koulutus- ja johtamistilanteissa. Mentorointi eli osaamisen siirtäminen kokeneemmalta kouluttajalta nuoremmalle on yksi keino sekä osaamisen kehittämiseen että sen tunnistamiseen (Autio, Juuti ja Wink 2010, 168). Puolustusvoimien osaamisen kehittämisen strategiassa osaamisen johtamisella ohjataan henkilöstön toimintakyvyn kokonaisvaltaista kehittämistä organisaation kaikilla tasoilla. Tavoitteena on siten viedä oppivan organisaation periaatteita käytäntöön. Osaamisen johtamisen ja oppivan organisaation keskeisiä tekijöitä ovat muun muassa toiminnan tulevaisuutta ennakoiva lähtökohtaisuus, tiimityö ja yhteisöllinen oppiminen, henkilöstön osaamisen itseohjautuva kehittäminen sekä tiedon jakamisen, kouluttautumisen ja oppimisen palkitseminen. Osaamisen johtaminen on systemaattista toimintaa, jossa puolustusvoimien organisaation ja sen henkilöstön osaamista ja oppimista ohjataan puolustusvoimien vision, strategian ja toiminnan tavoitteiden mukaisesti. Osaamisen johtamisella ohjataan puolustusvoimien tarvitseman osaamisen kehittämistä ja hyödyntämistä. Johtamisella vaikutetaan ihmisten ajatteluun, asenteisiin ja toimintoihin niin, että nämä haluavat kehittää itseään ammatillisesti ja edistää toiminnallaan sekä osaamisellaan organisaation päämäärien saavuttamista. (Pääesikunta 2004, 4-10.)

Esimiehen toiminnalla ja asenteilla on keskeinen merkitys osaamisen johtamisen tavoitteiden toteutumiseen perusyksikössä edellytysten luojana, työn järjestelijänä, esteiden poistajana ja palautteen antajana. Esimies voi itse toimia alaisensa mentorina, jolloin hän kouluttaa päivittäisen työteon ja palautteen kautta esimerkiksi sijaistaan ja seuraajaansa. Osaamisen tunnistamisen kautta valikoitujen kokeneempien kouluttajien ammattitaitoa on myös mahdollista hyödyntää etenkin käytännön osaamisen ja hiljaisen tiedon osalta. Toisaalta esimies voi myös tukahduttaa alaisensa kehittymisen, mikäli tämän osaamista ei arvosteta tai tavoitteiden asettelu ei ole realistinen. Sopivan vaativia tavoitteita asettava esimies viestii epäsuorasti, että hän odottaa alaiseltaan kehitystä myös jatkossa. (Ruohotie ja Honka toim. 1997, 277-287; Autio, Juuti ja Wink 2010, 77-80.) Tutkielman neljännessä luvussa tätä aihetta käsitellään perusteellisemmin kyselytutkimuksen käytännön esimerkein.

3. SOTATIETEIDEN MAISTERIN TUTKINTO

3.1 Sotatieteiden maisterin tutkinnon rakenne

Euroopan unionin opetusministerivetoisessa Bolognan prosessissa on tavoiteltu tutkintojen vertailtavuutta ja liikkuvuuden helpottamista. Valtakunnallisessa opettajankoulutuksen ja kasvatustieteiden tutkintojen kehitysprojektissa vuosina 2003-2006 todettiin kuitenkin, että yliopistot haluavat ehdottomasti pitää kiinni autonomiastaan tutkintojensa suunnittelussa. (Jakku-Sihvonen toim. 2005, 11- 13.) Tätä autonomian periaatetta noudattaen Sotatieteellisten perustutkintojen uudistuksen raportissa todetaan seuraavasti: ”93.kadettikurssin ja 76. merikadettikurssin myötä uudistunut perustutkintojen tutkintorakenne pyrkii ottamaan huomioon sekä Bolognan prosessin ja yliopistojen tutkinnoista annetun asetuksen edellyttämät yleiset alemman ja ylemmän korkeakoulututkinnon kompetenssivaatimukset että toimialan käytäntöjen edellyttämän osaamisen. Poikkeuksena muihin maamme yliopistoihin kandidaatti- ja maisteriopintojen väliin on sijoitettu perusratkaisuna 3-4 vuoden työelämäjakso, jotta työelämässä tarvittava sotilasammattillinen osaaminen voisi kehittyä tarkoituksenmukaisella tavalla.” (Maanpuolustuskorkeakoulu 2006, 3).

Työssä oppimisella tarkoitetaan ammatilliseen koulutukseen kiinteästi kuuluvaa opintojen osaa, joka on opetussuunnitelman mukaista tavoitteellista oppimista. Koulutuksen järjestäjä ja työpaikan edustajat ohjaavat ja arvioivat toimintaa yhdessä. Työssä oppiminen ja työn opetus ovat kuitenkin termeinä erilliset. (Opetushallitus 1999, 7-13.) Mainitussa työelämäjaksossa on havaittavissa tiettyjä oppisopimuskoulutuksen piirteitä. Sen etuina pidetään yleisesti monipuolista sosiaalista tukea ja henkilökohtaista ohjausta työpaikkakohtaiseen kulttuuriin. Riskinä nähdään työelämän rakenteellisten ongelmien mahdollinen monistuminen ja oppijan altistuminen haitallisille käytänteille. Merkittävä työssä oppimista tukeva tekijä on vertaisryhmä, jossa saatuja kokemuksia arvioidaan ja käsitellään. (Eteläpelto ja Miettinen 1993, 116-123.) Kandidaatti- ja maisteriopintojen välissä oleva työelämäjakso mahdollistaa siis käytännön osaamiseen perustuvan ammattitaidon rakentumisen. Suoritetut oikeuksiin ja pätevyyskiin johtavat opinnot mahdollistavat perusyksikössä moninaisia työtehtäviä, mikä on sekä yksilön että organisaation etu. Hankittu kokemus on eduksi myös maisterin tutkinnon kannalta ajateltuna, koska kurssilla tuotettava uusi osaaminen voidaan rakentaa sen varaan. Arvioinnillista merkitystä työelämäjaksolla ei kuitenkaan tutkinnon kannalta ole.

Sotatieteiden maisterin tutkintoon johtavat opinnot aloitetaan pääsääntöisesti neljän vuoden työelämäjakson jälkeen ja opinnot kestävät kaksi vuotta. Opinnot suoritetaan pääaineen syventävien opintojen pohjalta, eli pääaine on lähtökohtaisesti sama kuin kandidaatin opinnoissa. Osa opinnoista suoritetaan puolustushaara-, aselaji- ja toimialakouluissa. Henkilökohtainen opiskelusuunnitelma (HOPS) laaditaan voimassa olevan opetussuunnitelman ja opintotarjottimen pohjalta. (Maanpuolustuskorkeakoulu 2012, 7.) Opiskelun ja oppimisen näkökulmat painottavat HOPS:n merkitystä ajankäytön, suunnittelun ja reflektoinnin välineenä. Myös merkitys opiskelijan sitouttamisessa on keskeinen. Suunnitelma voidaan myös nähdä yhteistyökanavana opettajien, opiskelijan ja esimiesten välillä. (Jakku-Sihvonen toi. 2000, 87-94.)

Opetussuunnitelma on jaettu opintokokonaisuuksiin, joiden perusyksikkö on opintojakso. Opintojakso on minimissään 3 opintopistettä. Yksi opintopiste vastaa noin 27 tunnin työmäärää. Sotatieteiden maisterin tutkinnon laajuus on 120 opintopistettä, josta pääaineen osuus on 80 opintopistettä sisältäen pro gradu -opinnäytetyön. Sotatieteiden maisterin tutkinnon oppiaineita ovat sotataito (operaatitaito ja taktiikka, sotahistoria ja strategia), sotilaspedagogiikka, johtaminen ja sotateknikka, joista jokaisesta on mahdollista suorittaa pääaineopinnot. Jokainen opiskelija suorittaa sotataidon opinnot joko pääaineena tai pitkänä sivuaineena. (Maanpuolustuskorkeakoulu 2006, 9-10.) Opetussuunnitelma kirjoitetaan opinto-oppaan muotoon ja se sisältää kuvauksen opinnoista ja niiden rakenteesta, tutkintovaatimukset sekä ohjeita opiskelijalle opintojen suorittamisesta. (Maanpuolustuskorkeakoulu 2012.)

3.1.1 Tutkintovaatimukset

Sotatieteiden maisterin tutkintoon johtavan koulutuksen tulee antaa opiskelijoille pääaineen tai siihen rinnastettavan kokonaisuuden hyvä tuntemus ja sivuaineiden perusteiden tuntemus. Lisäksi koulutuksen on annettava valmiudet tieteellisen tiedon ja tieteellisten menetelmien soveltamiseen sekä valmiudet toimia työelämässä oman alansa asiantuntijana ja kehittäjänä. Valmiudet tieteelliseen jatkokoulutukseen sekä hyvä viestintä- ja kielitaito ovat myös koulutuksen vaatimuksina. Sodan ajan vaatimuksena on tuottaa valmiudet toimia joukkoyksikön päällystätehtävissä. Rauhan ajan osalta koulutuksen on tuotettava valmiudet toimia perusyksikön päällikkötehtävissä ja perusyksikköpäällystön kansainvälisissä tehtävissä. Ammatillinen harjaantuminen toteutetaan pääsääntöisesti puolustushaara-, aselaji- ja toimialakouluissa. (Valtioneuvosto 2008, 8§.)

Työelämälähtöisen opinnäytetyön kautta on mahdollista tuottaa uutta tietoa, kokemuksia, asiantuntijuutta ja osaamista organisaation käyttöön. Opiskelijalta tämä vaatii itseohjautuvuutta

ja kykyä laajentaa työelämässä hankittua ammattitaitoa. Haasteeksi saattaa myös muodostua oman työyhteisön rajallinen näkökulma tutkittavaan ilmiöön. (Tuominen ja Wihersaari toim. 2005, 117-128.) Tutkintovaatimusten mukainen osaaminen rakentuu vahvasti sekä kandidaattiopinnoissa että työelämävaiheessa hankitun osaamisen varaan (vrt. tutkimuksen viitekehys s. 3). Pääaineen vahva asema saa aikaan sen, että eri opiskelijoilla on hyvinkin erilainen opetussuunnitelma. Tämä aiheuttaa perusyksikön kannalta sekä haasteita että mahdollisuuksia; perustellusti opiskelijalle annettavin oppimistavoittein opiskelua voidaan ohjata yksikön osaamista palvelevaan suuntaan. Tutkintoon kuuluvan pitkän sivuaineen harjoitustyön tekemisessä on mahdollista – ja tämän tutkimuksen näkökulmasta suotavaa – hyödyntää työelämäjaksoa. Harjoitustyön painotus on toiminnallinen, se voi olla esimerkiksi tietyn koulutustahtuman kehittämissuunnitelma. Tältä osin yksikön mahdollisuudet vaikuttaa kurssilla tuotettuun osaamiseen ovat olemassa, joskin ne ovat kokonaisuudessaan rajalliset.

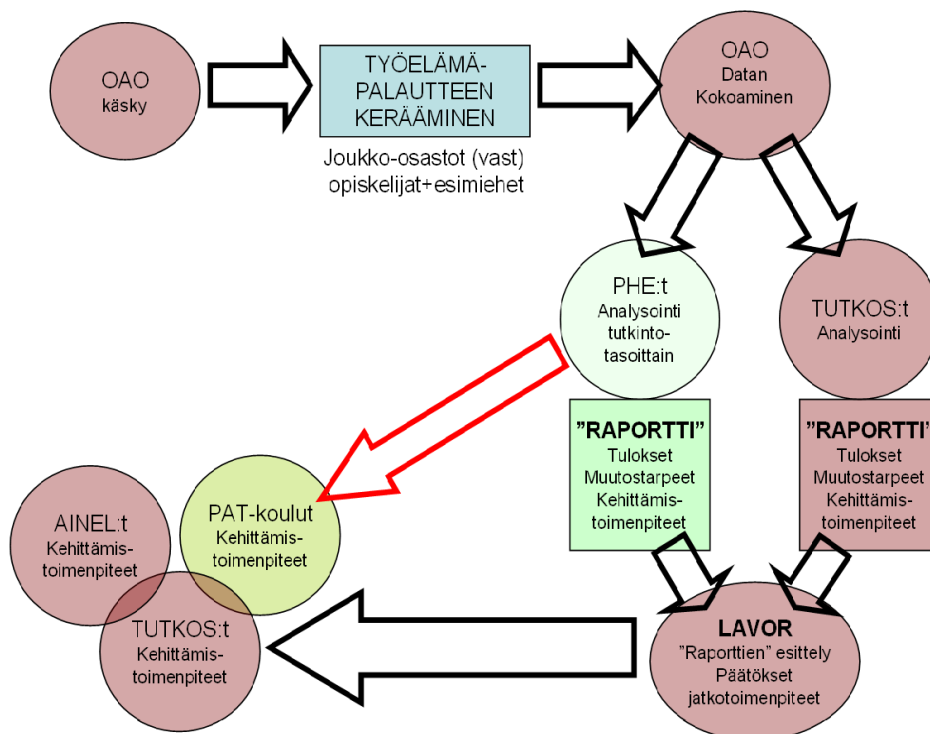
”Johtajuuden kehittämisen ohjauksen ja arvioinnin päämääränä on kannustaa opiskelijoita jatkuvaan itsenäiseen itsensä kehittämiseen sekä palautteen aktiiviseen hankkimiseen, analysointiin ja hyödyntämiseen, auttaa opiskelijoita tunnistamaan kyvykkyytensä ja kehittämis tarpeensa sekä luoda edellytykset johtajuuden kehittämisen pitkäaikaiselle, työelämään kanta- valle prosessille.” (Maanpuolustuskorkeakoulu 2006, 20.) Yllä mainittu lainaus on yksi keskeisimmistä tämän tutkimustyön teemoista, koska siinä yhdistyvät työelämässä osoitettu osaaminen, esimiehen opiskelijan toiminnassa havaitsemat vahvuudet ja heikkoudet sekä näiden pitkäjänteinen kehittäminen. Grove on todennut johtajuudesta, että se ei perustu tiettyihin johtamisaktiviteetteihin, vaan pääosin omaan esimerkkiin. Roolijohtamisella tarkoitetaan päivittäistä esikuvana toimimista omassa työyhteisössä – täten esimerkiksi opiskelijoiden arvot ja asenteet ovat kehittyneet työelämäjakson aikana eri tavoin perusyksiköstä riippuen. Näiden eroavaisuuksien huomioiminen ja tunnistaminen kurssin aikana luovat edellytykset johtajuuden kehittämiselle. Kokemukset esimerkiksi tehokkaasta johtamisesta ja resurssien jakamisesta sekä muista hyvistä käytännöistä tulisi käsitellä laajasti, jotta oman toiminnan vahvuudet ja kehittämiskohteet olisi helpompi tunnistaa. (Grove 1985, 56-60.)

3.2 Työelämäpalaute

Sotatieteiden maisterikurssilta valmistuneille ja heidän esimiehilleen lähetetään noin vuoden kuluttua kurssin päättymisestä kysely, jolla pyritään selvittämään osaltaan kurssin tuottaman osaamisen vastaavuutta työtehtäviin nähden. Työelämäpalaute on osa Maanpuolustuskorkeakoulun palautejärjestelmää. Kerätyn tiedon perusteella kehitetään opetusprosessia ja työelä-

mäpalaute toimii samalla tutkinto-osastojen, ainelaitosten ja PAT-koulujen asiakaspalautteenä. (Maanpuolustuskorkeakoulu 2012b, 1-2.)

Työelämäpalautteesta, joka vuodesta 2012 alkaen toteutetaan kootusti kaikkia puolustushaaroja koskevana, on ennen uudistusta käytetty nimitystä viivästetty palaute. Uudistetussa webropol-pohjaisessa kyselylomakkeessa on omat kysymyksensä puolustushaara-, aselaji ja toimialakouluja koskien, jotta myös ne saavat palautetta siitä, miten tutkinto ja työelämä ovat kohdanneet. Kyselylomake on tutkimustyön liitteenä 1. Kyselyn käytännön toteutuksesta vastaa Maanpuolustuskorkeakoulun opintoasiainosasto. Vastausajan päätyttyä kerätty vastausdata lähetetään puolustushaaraesikuntiin ja Maanpuolustuskorkeakoulun eri tutkinto-osastoille, jotka puolestaan lähettävät analysoimansa tulokset kehittämis ehdotuksineen Maanpuolustuskorkeakoululle. Puolustushaaraesikuntien ja tutkinto-osastojen tuottamat analyysit ja toimenpideehdotukset käsitellään tutkintotasoin Maanpuolustuskorkeakoulun laadunvarmistuksen ohjausryhmässä, joka päättää ainelaitoksille, tutkinto-osastoille sekä puolustushaara-, aselaji- ja toimialakouluille annettavista kehittämistoimenpiteistä. (Maanpuolustuskorkeakoulu 2012a, 1-2.)



Kuva 2: Maanpuolustuskorkeakoulun työelämäpalautteen prosessi (Maanpuolustuskorkeakoulu 2012b, 1)

Sotatieteiden maisterikurssi 1:n esimiehet näkivät kurssin olennaisimmiksi hyödyiksi osaamisen päivittämisen ja teoriapohjan vahvistumisen. Tältä osin yhteys tutkintovaatimukseen on ilmeinen. Esimiehet pitivät olennaisena lisäarvona myös valmiutta asioiden selvittämiseen,

joskin vastauksista voi myös havaita, ettei kaikkea osaamista kyetä esimiesten mukaan ulosmittaamaan työelämässä välittömästi kurssin jälkeen. Selkeänä työelämästä johdettuna kehittämiskohteena esimiehet nostivat esiin tietojärjestelmien, lähinnä PVSAP:n, opetuksen lisäämisen kurssin opetusohjelmaan.

Yleisarvosanan perusteella esimiehet nostivat kurssin aikana kehittyneimmäksi kokonaisuudeksi henkilökohtaiset valmiudet. Rauhanajan valmiuksien kehittyminen oli hieman sodanajan valmiuksia parempaa. Heikoimmin kurssilla onnistuttiin kehittämään kriisinhallintaan liittyvää osaamista. Perustelut rauhanajan osaamisen suuremmalle painotukselle liittyivät siihen, ettei sodanajan harjaantumiseen tarjoutu vastaavaa määrää tilaisuuksia.

3.2.1 Työelämäpalautteen vaikutus tutkimuksen kysymyssarjaan

Kerätystä työelämäpalautteesta tehdyt havainnot vaikuttivat päälliköille suunnatun kyselyn kysymyssarjaan merkittävästi. Täysin samojen asioiden kysymistä pyrittiin välttämään, mutta toisaalta monikin palautteesta poimittava asia kaipasi etenkin tutkimuksen luotettavuuden kannalta lisää perusteluja. Tältä osin kyselyn asema työelämäpalautteeseen nähden on sekä täydentävä että itsenäinen tarkasteltavasta aiheesta riippuen.

Työelämäpalautteessa oli selvitetty vastaajan aika arvioitavan henkilön esimiehenä. Tämä koettiin tärkeäksi selvittää myös kyselylomakkeen taustatiedoissa. Henkilöstötilanteen vaikutus ilmeni useassa työelämäpalautteen vastauksessa, joten se lisättiin omaksi alakysymykseksi. Henkilöstötilanne vaikuttaa sekä päällikön painotuksiin yksikön hallinnossa että siihen, mihin tehtäviin kurssilta valmistuva upseeri sijoitetaan ja miksi. Nämä kaksi asiaa vaikuttavat myös siihen, milloin maisterikurssilta valmistuva upseeri saa tietoonsa kurssin jälkeisen työtehtävänsä. Näiden kolmen tekijän – päällikön aika esimiehenä, yksikön henkilöstötilanne ja tulevan työtehtävän tiedottamisaika – vaikutus yksikön osaamisen johtamiseen muodostui kyselyn yhdeksi kokonaisuudeksi.

Toinen tärkeä vaikutus, joka työelämäpalautteella oli kyselyyn, liittyi kurssin tuottaman osaamisen osatekijöiden määrittelyyn ja vastausvaihtoehtoihin. Työelämäpalautteen vastauksista ilmeni esimiesten tyytyväisyys kurssilta valmistuneiden parantuneeseen asenteeseen ja haluun osoittaa kurssin jälkeinen osaamisensa. Tämän seurauksena yhdeksi vaihtoehdoksi kurssilla parantuneisiin ominaisuuksiin nostettiin asenne. Tarve tietojärjestelmäosaamiseen nostettiin samoin kysymyksen vaihtoehtoihin työelämäpalautteen seurauksena.

4. SOTETIETEIDEN MAISTERIKURSSIN TUOTTAMA OSAAMINEN JA OSAAMISEN JOHTAMINEN PERUSYKSIKÖSSÄ

Perusyksikön roolia nuoren upseerin osaamisen kehittämisessä voidaan pitää erittäin keskeisenä. Sotatieteiden kandidaatin ja maisterin tutkinto paitsi mahdollistavat työtehtävien palvelusturvallisen suorittamiseen, myös määrittävät suurelta osin sen osaamistason, jolle ammattitaito harjaantumisen myötä perusyksikössä rakentuu. Yksikön päällikön kyky tunnistaa tämä yksikössään oleva osaaminen luo edellytykset osaamisen kehittämiselle ja johtamiselle, kuten tutkielman toisessa luvussa esitettiin.

Asiantuntijuus ja osaaminen välittyvät tiiviisti toimivien epävirallisten käytäntöyhteisöjen välityksellä. Ne ovat suhteellisen pieniä ihmisryhmiä, jotka toimivat päivästä toiseen yhdessä ja ovat erottamaton osa jäsentensä arkielämää. Näillä ryhmillä on joitakin yhteisiä tiedollisia tai käytännöllisiä tavoitteita, jotka saavat ryhmän jäsenet toimimaan yhdessä. (Helakorpi 2009, 5.) Kyselytutkimuksen eräänä tarkoituksena oli selvittää, miten tutkinnon ja työyhteisön tavoitteet eroavat. Tietynlaisena tutkimushypoteesina oli, että osaamisen hyödynnettävyys ei täysimääräisenä toteudu, vaan opiskelun aikaisilla tavoitteilla on vaarana jäädä osaltaan opiskeluaikaan, jolloin työelämässä ei kyetä hyödyntämään kahden vuoden opiskelun tarjoamia mahdollisuuksia.

Kyselyyn oli mahdollista vastata nimettömänä. Taustatiedoissa selvitettiin vastaajan kokemus maisteriopiskelijan esimiehenä kuukauden tarkkuudella, mikä tarjosi osaltaan mahdollisuuden vetää johtopäätöksiä perusyksikön tehtäväkierrosta ja sen vaikutuksista osaamisen johtamisen käytäntöihin. Vaihteluväli esimiesajassa oli suuri. Pisimmillään opiskelijan esimiehenä oli toimittu 18 kuukautta ennen kurssia, mutta suurin osa vastaajista ei ollut toiminut vielä kurssin alkaessa arvioimansa henkilön esimiehenä. Sen sijaan kaikki vastaajat olivat toimineet arvioitavan henkilön esimiehenä kurssilta valmistumisen jälkeen. Tämä osoittaa, että kaksi vuotta on perusyksikön tehtäväkierrossa suhteellisen pitkä aika, koska useassa yksikössä päällikkö oli tänä aikana ehtinyt vaihtua.

Seuraavissa kahdessa alaluvussa 4.1 ja 4.2 kysymykset on lyhyesti purettu ja perusteltu, minkä jälkeen on esitelty vastausten koonnokset. Alalukujen johtopäätöksissä vastataan tutkimuksen kahteen alakysymykseen ”Millaisena sotatieteiden maisterikurssin tuottama osaaminen koetaan perusyksiköissä?” ja ”Mitä keinoja perusyksikössä käytetään kurssin tuottaman osaamisen johtamiseen?”. Tulosten analysoinnin ja raportoinnin tukena on käytetty vastaus-

tekstistä poimittuja suoria lainauksia, jotka on kirjoitettu kursivoituna lainausmerkkien sisään. Kolme pistettä ”...” -merkintä tarkoittaa, että alkuperäistä vastausta on lyhennetty tutkijan toimesta. Jokaisen lainauksen perään on sulkeisiin merkitty kaksinumeroinen vastaajakoodi, jotta yksittäisten vastaajien vastauksia eri kysymyksiin on mahdollista verrata heidän anonymiteettinsä samalla säilyttäen.

4.1 Sotatieteiden maisterikurssin tuottama osaaminen

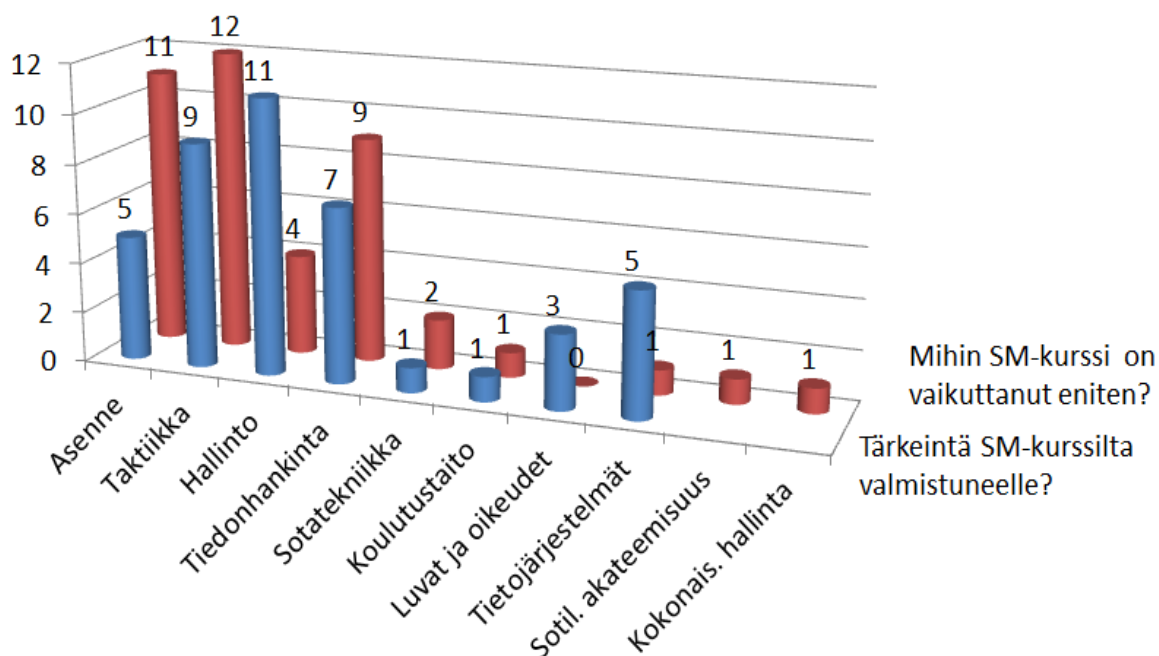
Kyselytutkimuksen tavoitteista ensimmäinen oli selvittää, miten sotatieteiden maisterikurssin tuottama osaaminen vastaa perusyksiköiden päälliköiden näkemyksiä yksiköissä tarvittavasta osaamisesta. Tutkinnon rakenne ja vaatimukset on esitetty tutkimustyön luvussa kolme, joten kyselyn painopiste luotiin päälliköiden kokemuksiin ja heidän arvomaailmansa selvittämiseen.

Koulutuksen vaikutuksen tasoja on kirjallisuudessa määritelty esimerkiksi seuraavasti: 1) Mitä koulutuksesta pidettiin? Millainen ilmapiiri oli? 2) Millaisia muutoksia koulutus sai aikaan osallistujien ajattelussa ja ymmärryksissä sekä asenteissa? 3) Millaisia muutoksia koulutus sai aikaan osallistujien toiminnassa? 4) Miten koulutus tukee organisaation strategiaa ja perustehtävää? (Kupias ja Koski 2012, s. 170-175). Toiminnassa tapahtuva muutos ja sen vastaavuus organisaation strategiaan ja perustehtävään on nostettu keskeisiksi selvitettäviksi tekijöiksi. Ensimmäinen taso on pitkälti opiskelijan kokema ja sisäistämä asia, joka toki vaikuttaa osaltaan näkyvään toimintaan, mutta on tutkimuksen kannalta toissijainen. Toinen taso sen sijaan nousi työelämäpalautteen tulosten vaikutuksesta kaavailtua asemaansa tärkeämmäksi; kurssilla kehittyneen ymmärryksen ja parantuneen asenteen vaikutus perusyksikössä näkyvään toimintaan on merkittävä. Kysymysten asettelussa ja johtopäätöksissä on pääosin keskitytty tasoihin kolme ja neljä, koska ne ovat päälliköille näkyviä ja sitä kautta arvioitavia ominaisuuksia.

4.1.1 Kysymykset ja vastaukset

Ensimmäisen kysymyksen ”**Mitkä kolme osaamisaluetta koet tärkeimmiksi SM-kurssilta valmistuneelle? Mihin kolmeen osaamisalueeseen koet SM-kurssin vaikuttaneen eniten?**” tarkoituksena oli saada annetun koulutuksen ja yksikön tarpeiden vastaavuudesta konkreettista materiaalia, jota olisi mahdollista käsitellä sekä määrällisesti että laadullisesti. Tärkeimpien osaamisalueiden määrittäminen suuntasi vastaajien ajattelua maisterikurssilta val-

mistuneen upseerin työtehtävään, kun taas eniten vaikutettujen osa-alueiden nimeämisellä pyrittiin arvioimaan henkilön konkreettista työpanosta kurssin jälkeen.



* Yhdessä vastauksessa oli mainittu vain kaksi SM-kurssin vaikutusalueetta

Kuva 3: Päälliköiden nimeämät kolme tärkeintä ja kolme vaikutetuinta osaamisaluetta

Päälliköt nostivat kurssilta valmistuneen upseerin tärkeimmiksi vaatimuksiksi taktiikkaan, hallintoon ja tiedonhankintaan liittyvän osaamisen. He kokivat kurssin vaikuttaneen eniten taktiikkaan, tiedonhankintaan ja asenteeseen. Tästä voidaan päätellä, että taktiikka ja tiedonhankintakyky koetaan tärkeiksi kehittymiskohteiksi sekä Maanpuolustuskorkeakoulussa että perusyksiköissä. Määrällisesti tarkasteltuna vastaavuus päälliköiden vaatimusten ja koulutuksen vaikutuksen välillä oli 43 prosenttia (18 vastaavuutta / 42 vastausta), mitä voidaan pitää suhteellisen alhaisena. Päälliköt olisivat halunneet kurssin parantavan enemmän hallinnon ja tietojärjestelmien osaamista, sen sijaan asenteeseen kurssin koettiin vaikuttaneen runsaasti, vaikka suurin osa päälliköistä ei pitänyt sitä kolmen tärkeimmän kehittymisalueen joukossa. Merkittävä havainto vastauksista on myös se, että valmiina annettujen vaihtoehtojen lisäksi vastauksissa mainittiin sotilaallinen akateemisuus ja kokonaisuusien hallinta. Etenkin kokonaisuusien hallinta on tekijä, joka olisi ollut hyvä huomioida jo valmiissa vaihtoehtoisissa, koska se liittyy edellisellä sivulla mainittuun ajattelun ja ymmärryksen kehittymiseen.

Seuraava kysymys ”Onko SM-kurssin tuottama osaaminen vastannut perusyksikkösi tarpeita? Miten? Miten ei?” täydensi osaltaan edellisen kysymyksen määrällistä antia laa-

dullisesta näkökulmasta. Kysymyksellä selvitettiin päälliköiden kokemuksia ja näkemyksiä kurssin tuottaman osaamisen vastaavuudesta yksikön tarpeisiin, mikä on tutkimuksen ydin- aluetta viitekehyksen mukaisesti. Osaamisen johtamisen näkökulmasta on olennaista, että kurssilla tuotettu osaaminen vastaisi mahdollisimman suurelta osin organisaation tarpeita. Tällöin myös suhtautuminen kurssiin ja sen henkilöstötilanteelle aiheuttamiin haasteisiin olisi positiivisempaa.

Saadut vastaukset tukivat ensimmäisen kysymyksen tuloksia. Vastaajista selvästi yli puolet oli sitä mieltä, että kurssin tuottama osaaminen ja työelämän vaatimukset vastaavat toisiaan osittain. Vastaavuudet liittyivät pääosin taktisen osaamisen ja tiedonhankintakyvyn kehittymiseen. Kokonaisvaltaisen ajattelun kehittyminen on merkittävä lisäarvo ajateltaessa perusyksikön jälkeisiä työtehtäviä. Haasteeksi koettiin se, ettei valmistuneelle upseerille aina kyetty osoittamaan kurssin vaatimaa tehtävää, jolloin tuotetun osaamisen mittaamiseen aiheutuu viivettä.

”Kurssilta valmistunut henkilö on selkeästi valmiuksiltaan parempi toimimaan perusyksikön johtotehtävissä kuin ennen kurssia. Asian käytännön mittaaminen on kuitenkin haastavaa, koska henkilö ei ole sijoitettu esimerkiksi varapäällikön tehtävään.”(05)

”... syventämällä aiemmin kouluttajan tehtävissä olleiden upseereiden osaamista hallinnossa ja teoreettista pohjaa esim taktiikassa. Valmiudet suunnitella ja johtaa kursseja ja koulutusta ovat olleet hyvät.”(01)

”Osaamiseen ja ajatteluun on tullut syvyyttä. Ajattelu ja kokonaisuuksien ymmärtäminen parantunut.”(12)

Lisää osaamista puolestaan kaivattiin perusyksikön hallintoon ja tietotekniseen käytännön osaamiseen. Akateemisuuden ei koettu olevan perusyksikön kannalta merkittävä lisäarvo, vaan päälliköiden vastauksissa korostui selkeästi arjen työssä hyödynnettävä käytännön osaaminen.

”Puutteita on tietojärjestelmien osaamisessa ja yksilön hallinnon osaamisessa.”(12)

”Kurssilla paljon akateemista, mikä ei hyödytä yksikköä juurikaan.”(04)

”Käytännön harjoitteet jäivät aika vähiin kurssilla, kaikenlaisia raportteja/vast kirjoitetaan kyllä riittävästi...”(02)

”Yksikön hallinnolliset asiat (oikeudenhoito, virkaehtosopimus, PVAH:n käyttö yms.) tärkeitä perusyksikössä. Näitä pitäisi kouluttaa lisää.”(07)

”...työtehtäviin kuuluva hallinnollinen osaaminen puuttuu.”(09)

Perusyksikön toimintaan suoranaisesti liittymätön osaaminen nousi esille muutamassa vastauksessa. Päälliköiden näkökulma osaamisen hyödyntämiseen on aikariippuvainen ymmärrettävistä syistä; kahden vuoden panostuksesta kaivataan välittömästi konkreettista hyötyä yksikön arkeen, ei niinkään perusyksikön jälkeisiin työtehtäviin liittyvää osaamista. Tässä suhteessa esimerkiksi esiupseerin ja yleisesikuntaupseerin tutkinnon sisältöjä olisi hyvä tarkastel-

la kriittisesti myös maisterikurssin näkökulmasta. Osa vastaajista oli huolissaan siitä, että työelämäjaksolla alkanut osaamisen kehittäminen peräti katkeaa maisterikurssin aikana. Tätä voidaan pitää verrattain huolestuttavana näkemyksenä, koska kurssin tavoite on päinvastoin tukea nuoren upseerin osaamisen kehittämistä.

”Tuntuu että MPKK tuottaa teoriatasoltaan ja akateemisuuodelta hyvätasoisia yleisosaaajia, mutta kaksi vuotta MPKK:lla ja aselajikoulussa vieraannuttaa varsininkin perusyksiköstä ja sen jokapäiväisestä elämästä varsin tehokkaasti, sekä katkaisee aiemmin saadun osaamisen kehittämisen.”(10)

”Kurssi tuottaa paljon sellaista osaamista, mitä ei perusyksikössä pystytä hyödyntämään ainakaan heti.”(02)

”Osaamista vaikea mitata päivittäisessä työskentelyssä (taktiikka). Yksiköllä ei selkeää kuvaa siitä, mitä kurssilla opetetaan.”(04)

Kysymyksellä **”Miten muuttaisit SM-kurssin tuottamaa osaamista perusyksikön näkökulmasta?”** kartoitettiin niitä konkreettisia osaamisalueita, joita perusyksiköissä pidetään tärkeinä, mutta jotka eivät nykyisessä tutkintorakenteessa päälliköiden mielestä riittävästi esiinny. Edellisen kysymyksen kohdalla esille noussut käytännön osaaminen korostui vielä vahvemmin tämän kysymyksen kohdalla – lähes kaikissa vastauksessa viitattiin joko hallinnolliseen tai tietojärjestelmiin liittyvän osaamiseen. Perusteluissa sen sijaan oli jonkin verran painotuseroja osan perustellessa vastaustaan yksikön arjen sujuvuudella, osan taas tehtävään liittyvällä vastuulla. Vastauksista voidaan selvästi päätellä, että hallinnon toimivuus ja tietojärjestelmäosaaminen ovat todella keskeisiä tekijöitä yksikön arjen kannalta.

”Käytännön osaamista yksikön hallinnosta ja siihen liittyvien tietojärjestelmien hallitsemista. Teoriatasolla tiedot voivat olla riittävät mutta käytännön elämä on usein teoriaa ihmeellisempää.”(10)

”Vanhemman kouluttajan/varapäällikön mukaisien tehtävien harjoittelua ihan käytännössä.

... opiskelusta on tullut liian teoreettista siihen nähden, mihin opiskelijat palaavat perusyksikössä.”(02)

”Voisi olla hyvä että perus-/joukkoyksikkö pystyisi suuntaamaan opiskelijaa tiettyyn suuntaan, esim tarvittavien erikoistaitojen osalta.”(13)

”Kouluttamistaito, tietojärjestelmien (SAP yms) käyttötaito, koulutuksen suunnittelu ja johtaminen (S-erä johtaja/päällikkö taso). Henkilöstöhallinto.”(04)

”Tietojärjestelmien käytön opettamista: SAP: varusmiestoiminnallisuudet, henkilökunnan puoli, virkamatkat, suoritusarvioinnit yms. AVTOPJO saapumiserän jälkeiset toimenpiteet sijoittaminen, PVAH haku menetelmät, käskyn tekeminen, normitietokanta yms, MATI/ JOHLA käsittelyä ei voi olla liikaa.”(08)

Tutkimuksen teoriaosuuteen pohjaten uuden oppimisen tulisi aina palvella organisaation etua ja päämääriä, jotta osaaminen ei jää irralliseksi työyhteisön käytännön arjesta. Tämän uuden osaamisen tulisi näkyä myös kurssin jälkeisen tehtävän vaativuusluokan nousuna. Kysymyksellä **”Miten SM-kurssin käyminen on vaikuttanut valmistuneen upseerin käytettävyyteen yksikössäsi? Tehtävät valmistumisen jälkeen?”** selvitettiin niitä työtehtäviä, joihin kurssilta valmistuneita upseereita on sijoitettu. Lähtökohtaisesti kurssin tulisi tutkintovaati-

musten mukaan antaa valmiudet toimia yksikön varapäällikkönä, mutta vastausten perusteella voidaan vetää johtopäätöksiä myös yksiköiden henkilöstötilanteesta ja tutkintouudistuksen käytännön vaikutuksista siihen.

Pääosa valmistuneista upseereista on sijoittunut kurssin jälkeen JSA 9 -tason tehtävään kurssin, linjan tai koulutusosaston johtajaksi. Valmiudet tulevaan varapäällikön tehtävään mainittiin kuitenkin yli puolessa vastauksista. Kurssilla saavutettavan käytettävyyden voidaan siis todeta olevan vaaditulla tasolla, mutta yksiköissä vallitseva henkilöstötilanne ei mahdollista pääosalle etenemistä suoraan varapäälliköksi. Vaativammat tehtävät mainittiin useassa vastauksessa, joten siltä osin tuotettua osaamista pyritään päälliköiden toimenpiteillä ja henkilöstöjohtamisella hyödyntämään. Muutamissa vastauksissa nousi esille osaamisen vertaaminen kurssia edeltäneeseen aikaan, samoin henkisen kasvun myötä parantunut kyky uusien tehtävien omaksumiseen.

”... JSA9. Hallinnollisista tehtävistä ja koulutuksen suunnittelusta vastaaminen on sujunut kurssia edeltänyttä aikaa paremmin.”(01)

”... JSA9 tehtävään. Koska hän koulutuksensa ja osaamisensa perusteella katsottiin olevan paras vaihtoehto tehtävään. Tehtävässä vaaditaan enemmän hallinnollista osaamista ja suunnittelukykyä kuin yksikössä olevissa JSA8 tehtävissä. Valmistuneelle maisterille on annettu tehtävänsä mukaisesti enemmän vastuuta ja hallinnollisia tehtäviä kuin muille.”(05)

”Valmistumisen jälkeen koulutusupseeri JSA 9 n 1 vuosi, varapäällikkö JSA 10. ... on toiminut myös harjoituksen johtajana ... saapumiserän suunnittelun P-kauden osalta ja varapäällikkönä E -ja J-kaudella.”(08)

”Yksikön varapäällikkö. Merkittäviä uusia oikeuksia kurssilla ei ole saavutettu, mutta ihmisenä kasvaminen auttaa vaativampien tehtävien omaksumisessa ja hoitamisessa.”(12)

Edelliseen kysymykseen liittyen kysymys **”Mitä uutta SM-kurssilta valmistunut upseeri on tuonut yksikköösi?”** selvitti niitä konkreettisia hyötyjä, joita perusyksikkö saa lähettämällä kouluttajansa kahdeksi vuodeksi opiskelemaan. Kysymys mittasi osittain myös päälliköiden edustamia arvoja ja asenteita yksikkönsä johtamisessa – vastauksissa toivottiin näkyvän suhtautuminen uuteen osaamiseen myös yleisemmällä tasolla.

Tärkeimmiksi kurssin tuottamiksi lisäarvoiksi päälliköt kokivat päivitetyn osaamisen ja eräänlaisen ulkopuolisen näkökulman tuomisen yksikköön. Parantunut valmius vaativampiin tehtäviin oli myös tekijä, jota päälliköt arvostivat, minkä voi päätellä myös edellisen kysymyksen vastauksista. Tulosten perusteella vahvistuu edelleen näkemys, jonka mukaan yksikön kiireinen työrytmi asettaa henkilöstölle ja sen käytettävyydelle jatkuvia haasteita, mikä näkyy arjen työtä helpottavien ratkaisujen arvostamisena. Tältä osin opiskelijan palaaminen kurssilta tut-

tuun yksikköön olisi eduksi myös päällikölle, koska yksikön rutiineihin ja toimintatapoihin perehdyttämisen sijaan painopiste voidaan luoda kurssin jälkeisen tehtävän sisältöön.

”...hyvin samanlaisena, kuin oli lähtiessään, mutta paremmalla tietopohjalla varustettuna.”(01)

”Käytännössä sotakoulussa päivitetyt tiedot kaikilta aloilta.”(10)

”Oma mielipiteeni kuitenkin on, että maisterikurssi ei juurikaan tuota käytännön osaamista vaan teorian tiedon kasvua. Suurin hyöty yksikölle on käytännössä päivittyneet tiedot aselajikoululta.”(13)

”Uusia näkökulmia koulutuksen kehittämiseen. Yksikön rutiinien ja toimintatapojen kriittinen tarkastelu.”(12)

”Henkilö arvioi yksikön toimintaa ”ulkopuolelta” tullessa ja pystyy antamaan palautetta yksikön toiminnasta, tuo varusmieskoulutukseen uutta osaamista, tuo uusia toimintatapoja MPKK:lta.”(07)

”Päällikön ja varapäällikön lisäksi kolmannen maisterin, jota tarvittaessa voidaan käyttää vaativimmissa tehtävissä kuin peruskouluttajaa.”(05)

4.1.2 Johtopäätökset

Kyselyn ensimmäisen osan vastausaineiston kautta vastataan kysymykseen ”Millaisena sotatieteiden maisterikurssin tuottama osaaminen koetaan perusyksiköissä?”. Päälliköiden suhtautuminen osaamiseen on vastausten perusteella erittäin käytännönläheinen. He suhteuttavat saavutetun hyödyn pääsääntöisesti siihen, miten kyseisen opiskelijan opiskeluun käyttämä kahden vuoden työpanos näkyy yksikössä kurssin jälkeen. Moni kurssilla opetettu käytännön asia olisi ollut mahdollista toteuttaa myös yksikössä työssä oppimisen kautta, mutta tällöin siihen olisi vaadittu yksikön omaa aika- ja työpanosta. Näiden kahden toimintatavan välinen vastakkainasettelu on luettavissa vastausten asenteissa.

Kurssin tuottama osaaminen vastaa kyselyn tulosten perusteella perusyksikön tarpeita osittain. Perusyksikön jälkeisiin työtehtäviin tähtäävää koulutusta ei vastausten perusteella päälliköiden keskuudessa suuresti arvosteta, koska sen hyöty ei näy yksikön päivittäisessä arjessa. Saatujen vastausten perusteella voidaankin todeta, että päälliköiden mielestä koulutuksen tulisi tuottaa enemmän perusyksikön arjessa, ennen kaikkea hallinnossa, tarvittavaa osaamista. Tietojärjestelmiin liittyvä osaaminen koetaan erittäin tärkeäksi. Yksiköiden päälliköt kokevat kurssin kehittäneen eniten opiskelijoiden asennetta, taktista osaamista ja kykyä itsenäiseen tiedonhankintaan.

Perusyksikön henkilöstötilanne vaikuttaa olennaisesti siihen, miten tuotettuun osaamiseen suhtaudutaan. Suurin osa päälliköistä pitää selkeänä tavoitetilana sitä, että valmistunut upseeri sijoitetaan varapäällikön tehtävään. Kuitenkin monessa tapauksessa kurssin jälkeinen tehtävä on ollut lähes samantasoinen kuin kurssille lähdettäessä, jolloin kurssilla tuotetun osaamisen hyödyntäminen riippuu yksikön päällikön kyvystä tunnistaa ja hyödyntää sitä. Yksittäisissä

koulutustilanteissa annettava vastuu kasvattaa upseeria kohti vaativampia tehtäviä ja valmius tähän vastuuseen on päälliköiden mukaan kurssin aikana kasvanut.

4.2 Osaamisen johtaminen perusyksikössä

Tuloksekas ja onnistunut osaamisen johtaminen vaatii keskittymistä yhteisölliseen osaamiseen, eri tehtävien vaatimaan erilaiseen asiantuntijuuteen, johtamisosaamiseen sekä osaamisen johtamisen ulottuvuuksiin. Keskeisinä tekijöinä voidaan nähdä oppimisen suuntaaminen, oppimista edistävän ilmapiirin luominen, esimerkiksi johtaminen ja oppimisprosessien tukeminen. (Raasumaa 2010, 89-93, 131-138, 141-146, 262.) Kyselytutkimuksen toisena merkittävänä päämääränä oli selvittää, miten edellä mainitut sekä muut tutkimuksen toisessa luvussa mainitut osaamisen johtamisen teorit näkyvät perusyksikön päällikön toiminnassa ja miten osaamisen johtaminen yksiköissä käytännössä toteutetaan. Kysymyksen asettelulla pyrittiin siihen, että päälliköt eivät suoranaisesti nimeäisi yllä mainittuja tekijöitä, vaan kuvaisivat käytännön toimintaansa ja työssä kokemiaan asioita. Seuraavassa on analysoitu ne kysymykset, jotka liittyivät perusyksikön osaamisen tunnistamiseen, kehittämiseen tai johtamiseen.

4.2.1 Kysymykset ja vastaukset

Tutkimuksen toisen luvun johtopäätöksenä osaamisen johtamisen edellytyksenä on sen tunnistaminen ja tunnustaminen, joten oli oleellista selvittää, miten hyvin päälliköt alaisensa saaman koulutuksen tuntevat. Kysymyksen ”**Miten hyvin tunnet mielestäsi maisterikurssin tuottaman osaamisen? Mihin perustat arviointisi?**” avulla hankittiin siis tietoa maisterikurssin tuottaman osaamisen tunnistamisesta. Jatkokysymys antaa vastauksen siihen, tulisiko päälliköille suunnattavaa tiedotusta tehostaa esimerkiksi Maanpuolustuskorkeakoulun toimesta vai riittävätkö päälliköiden omat havainnot ja keskustelut osaamisen tunnistamiseen. Tämän kysymyksen osalta on huomioitavaa, että tietoisuus uusimuotoisesta maisterikurssista ja sen sisällöistä parantunee tulevaisuudessa merkittävästi kurssien valmistumisen ja työelämään sijoittumisen myötä.

Päälliköiden vastausten keskiarvo osaamisen tunnistamisestaan oli 2,75 asteikolla yhdestä viiteen. Yli puolet vastaajista viittasi keskusteluihin kurssilta palanneen upseerin kanssa, joten sitä voidaan pitää merkittävimpana keinona kurssin tuottaman osaamisen tunnistamisessa. Myös omien opintojen muisteleminen nousi vastauksissa esille, vaikka vastaajat ovatkin itse käyneet niin sanotun vanhamuotoisen maisterikurssin. Osaamisen tunnistamisen haasteet liittyvät pääosin kiireeseen. Päälliköt kokevat, ettei heillä ole aikaa perehtyä tarkemmin maiste-

rikoulutuksen sisältöön, vaan keskustelut kurssilta valmistuneen upseerin kanssa riittävät. Tämä on toisaalta tekijä, joka kehittyy ajan myötä, kun lisää kurssilta valmistuneita upseereita palaa yksiköihin ja he etenevät päällikön tehtäviin. Olennainen huomio on, että Maanpuolustuskorkeakoulun tiedottamiseen ei viitattu yhdessäkään vastauksessa. Tutkimustyötä ohjanneet päälliköt kokivat, että sen kautta saatu tieto kurssin sisällöstä koettiin hyödylliseksi, joten mahdollisuuksia päällikön tai varapäällikön roolin lisäämiseen tutkimustöissä tulisi kartoittaa.

”... en ole ehtinyt perehtymään maisterikurssin opetussuunnitelmiin, vaan tieto perustuu kurssilta valmistuneiden maistereiden kertomuksiin.”(10)

”Olen hankkinut tietoa kysymällä ja keskustelemalla sekä osin perustan arvioni ”mutu”-tuntumaan, kun muistelen omia opintojani.”(12)

”Osaamisen tunteminen perustuu maisterikurssilaisten itse kertomiin asioihin.”(08)

”Olen toiminut mm. tutkimustyön ohjaajana.”(03)

Yksi olennaisimmista kysymyksistä, jotka selvittävät käytännön problematiikkaa perusyksikössä, oli **”Milloin SM-kurssilla opiskeleva upseeri sai tietoonsa kurssin jälkeisen työtehtävänsä yksikössäsi?”**. Teoriaan pohjautuvien johtopäätösten mukaan osa tuloksellista osaamisen johtamista on kurssiin liittyvien tavoitteiden asettaminen suhteellisen aikaisin, mitä edesauttaa kurssin jälkeisen työtehtävän hahmottaminen jo kurssin aikana. Reunaehdot tehtävän julkaisuun ovat yksikön henkilöstötilanne ja ennen kaikkea henkilöstön vaihtuvuus.

Yli puolet vastaajista kertoi heidän yksikköönsä valmistuneen maisterin saaneen työtehtävänsä tiedoksi alle puoli vuotta ennen valmistumista. Tämä on realiteetti, johon vaikuttaminen on perusyksikön tasolla haastavaa. Työtehtävän ennakkoidumpi tiedottaminen olisi kuitenkin erittäin tärkeää osaamisen johtamisen ja opiskelijan motivoinnin kannalta. Huomion arvoista on, että yksikään päälliköistä ei ollut kyennyt antamaan opiskelijalle tietoa tulevasta työtehtävästä ennen kurssille lähtöä. Tämä kertonee enemmän yksiköiden henkilöstötilanteesta kuin päälliköiden halusta pimittää tietoa alaiseltaan, mutta tilanteeseen olisi perusteltuja syitä panostaa. Mitä selkeämpi opiskelijan yksiköstään saama tavoitetilä on, sitä todennäköisemmin kurssilla tuotettu osaaminen vastaa yksikön tarpeita.

Kysymys **”Miten SM-kurssin käyminen on vaikuttanut valmistuneen upseerin käytettävyyteen yksikössäsi?”** on tutkimuksen johtopäätösten kannalta yksi olennaisimmista ja liittyy kiinteästi molempiin kyselyn teemoihin, kuten edellisessä alaluvussa kävi ilmi. Ensimmäisellä alakysymyksellä **”Seikat, jotka ovat vaikuttaneet valintoihisi?”** selvitettiin tarkemmin päälliköiden henkilöstöjohtamisen käytäntöjä ja arvomaailmaa sekä yksikön henkilöstötilanteen valinnoille asettamia reunaehtoja.

Henkilöstötilanne nousi ymmärrettävästi tärkeimmäksi henkilövalintoihin vaikuttavaksi tekijäksi. Virkaikä sanelee monessa tapauksessa vaativampiin tehtäviin etenemisen; saman koulutustaustan omaavien upseerien vertaaminen on suhteellisen yksinkertaista. Uusimuotoinen maisterikurssi aiheuttaa kuitenkin yksiköille useamman vuoden murrosvaiheen, jossa maisteriksi valmistuneilla on kahta erilaista koulutustaustaa. Tämä heijastui vastauksissa haasteina verrattaessa ja sijoitettaessa saman kadettikurssin käyneitä upseereita tehtäviin yksikön sisällä. Mikäli yksikkö tuottaa useamman aselajin joukkoja saapumiserästä riippuen, vaikuttaa myös maisterikurssilta valmistuneen upseerin aselaji hänelle osoitettaviin tehtäviin.

"Yksikössä/joukkoyksikössä on paljon vanhempiakin upseereita, jotka ovat esim. varapäällikköinä edelleen."(02)

"...tehtävien vaihto kouluttajasta varapäälliköksi on ollut sen hetkessä tilanteessa paras vaihtoehto, ja ollaan pyritty huomioimaan virkaikä tehtävien valinnassa."(10)

"Virkaikä ongelmallinen, SM-kurssilta valmistuneiden rinnastus suoraan maisteriksi valmistuneisiin ongelmallinen mm. "yllättäen" tapahtuneiden ylennysten takia."(03)

"Valintoihin perusyksikössä vaikuttaa henkilöstötilanne, tuotettavat joukot ja henkilöstön aselaji."(08)

"Henkilöstötilanne (yksikössä ei ollut varapäällikköä)."(06)

Toinen käytettävyyden alakysymys **"Millä keinoin selvität valmistuneen upseerin osaamisen tason eri osa-alueilla?"** liittyy kiinteästi osaamisen tunnistamiseen, josta toivottiin saatavan käytännön esimerkkejä teorioiden tueksi. Kysymys on olennainen sekä päälliköiden toimintatapojen että ajankäytön näkökulmasta. Osaamisen tunnistaminen on edellytys sen johtamiselle, joten kurssin tuottaman osaamisen selvittämisen keinoja voidaan pitää erittäin olennaisina tuloksina tutkimuksen kannalta.

Vastauksissa voidaan nähdä tiettyjä syy-seuraus -suhteita päällikön ajankäytöstä ja johtamis-tavasta. Tehtävien käskeminen ja toiminnan seuraaminen olivat selkeästi yleisimmin mainitut keinot, mikä on perusyksikön kiireisessä rytmissä ymmärrettävää. Huomioitavaa on, että yli puolet vastaajista katsoi riittävän itsenäiset tehtävät mainitsemisen arvoiseksi keinoksi, osin itsenäistä tehtävän hoitamista pidettiin jopa osaamisen mittarina. Vastuun antamisesta päätel-len luottamus maisterikurssin tuottamaan osaamiseen on siis vahvaa, mutta päälliköiden tun-tema vastuu ilmeni silti mainintoina heidän itse suorittamastaan toiminnan valvonnasta ja tarkastamisesta. Yleisten johtamisoppien mukaan esimiehelle kuuluva vastuu alaisensa tun-temisesta näkyi myös vastausten asenteissa kautta linjan.

"Perehtymällä jonkin verran kurssilla annetun opetuksen sisältöön ja antamalla itsenäisiä, sopivan vaativia tehtäviä, joiden perusteella havainnoin osaamis-ta."(01)

"Seuraamalla sitä, kuinka hän selviää annetuista tehtävistä sekä tietysti keskus-telemalla henkilön kanssa asioista ja osaamisesta."(05)

"Kysymällä, valvomalla ja opettamalla itse. Kurssittamalla tarvittaessa."(06)
"...Arvio tulee siitä kuinka itsenäisesti työntekijä pystyy suorittamaan annetut tehtävät."(10)
"Tutustumalla työntekijään... Kyselemällä ja tiedustelemalla ja sitten vastuuta antamalla ja tarkkailemalla suoriutumista. ...valmistunut on hyvä ja tehtävissään pärjäävä kunnes toisin todistetaan."(11)

Jotta sotatieteiden maisterikurssin tuottama osaaminen kehittyisi työelämälähtöisemmäksi ja paremmin yksikköä hyödyttäväksi, selvitettiin päälliköiltä **"Missä asioissa yksikön ja opiskelijan välistä yhteydenpitoa olisi mielestäsi tarvetta lisätä ja miksi?"** On selvää, että yhteydenpidon tarve on henkilösidonnaista, mutta vastauksissa toivottiin löytyvän yhteinen linja johtopäätösten tueksi siitä, koetaanko nykyinen määrä riittäväksi vai ei.

Vastausten tärkein anti oli, että tarve yhteydenpidon lisäämiseen tunnistettiin. Opiskelijan vastuuta korostettiin, joten myös Maanpuolustuskorkeakoulun ohjeistusta yhteydenpidon lisäämisestä voidaan pitää tarpeellisenä. Vastauksissa oli joitakin jatkotarkastelun arvoisia esi-tyksiä, kuten pitkän sivuaineen harjoitustyön ohjausvastuun lisääminen joukko-osastossa, työelämäpalautetta tarkemman kyselyn osoittaminen perusyksikköön ja tuleviin tehtäviin valmistautuminen kurssin loppupuolella. Yhteistyön kannalta merkittävä havainto on myös, että työaikoihin liittyvät haasteet mainittiin useassa vastauksessa, tärkeimpänä kurssin harjoituksista syntyvien ylitöiden käsittely. Muutamassa vastauksessa todettiin opiskelijan olevan kaksi vuotta poissa, jolloin yhteydenpitoa ei tarvita, mikä on osaamisen johtamisen ja tutkimusasetelman kannalta negatiivinen havainto.

"... Opintojen loppuvaiheessa tuleviin tehtäviin liittyvissä asioissa."(01)
"MPKK voisi lähettää yksityiskohtaisen kyselyn valmistuneiden yksikköön, jossa opiskelija yhdessä esimiehensä kanssa täyttäisi sen. Kyselyn tulisi sisältää kärkeästi opiskellut aiheet, joita verrattaisiin niiden tarpeellisuuteen yksikön ja yksilön kannalta."(02)
"Lähtökohtaisesti opiskelija on poissa kaksi vuotta jolloin varsinaista yhteydenpitoa ei tarvita. Työajat pitäis hoitaa jossain muualla kuin yksikössä."(04)
"... suurin yhteydenpidossa oleva ongelma oli ... kurssin sotaharjoituksista syntyvät ylityöt, jotka jouduttiin käsittelemään joukko-osastossa."(05)
"... sivuaineen harjoitustyössä olisi syytä huomattavasti parantaa yhteistyötä. Suurimmalla osalla 10 opintopistettä saavutetaan ilman että kukaan saa työn lopputuloksena mitään järkevää. Harjoitustyön ohjaus enemmän joukko-osaston päähän."(14)

"Miten kehität yksikön päällikkönä osaamista yksikössäsi?" -kysymyksen tarkoituksena oli selvittää käytännön toimia yksikön arjessa. Vastauksista toivottiin ilmenevän myös viitteitä siitä arvomaailmasta, jota päälliköt johtamisessaan edustavat. Teoriaan perustuen päällikön oma esimerkki sekä tietynlaisen opettajan ja valmentajan roolin mukainen toiminta olisi lähtökohtaisesti suotavaa optimaalisen tuloksen saavuttamiseksi.

Vastauksista voidaan vetää johtopäätös päälliköiden yhtenäisestä arvomaailmasta, koska ne noudattelivat hyvin pitkälle samaa ”kurssittaminen ja palaute” -linjaa. Selkeästi merkittävimmäksi osaamisen kehittämisen keinoksi nousi yksikön ulkopuolinen kurssittaminen, joka mainittiin muodossa tai toisessa jokaisessa vastauksessa. Etuina koettiin näkökulman avartuminen ja yksikön omien voimavarojen säästäminen. Myös yksiköiden omat koulutustilaisuuDET koettiin merkittävinä keinoina kapean erityisosaamista laajentamiseksi yksikön sisällä. Tältä osin tutkimuksen teoriaosuudessa mainitut havainnot yksilön ja organisaation osaamisesta on tunnistettu myös perusyksikön käytännön tasolla.

”Pyrin tunnistamaan osaamisvajeen ja sen kautta lisäämään työntekijöiden osaamista erilaisilla kursseilla tai koulutuksilla. Tarvittaessa yksikkö järjestää omaa koulutusta ja työssä oppimista joukkotuotannon ohessa.”(05)

”Pyrin mahdollisuuksien mukaan irrottamaan henkilökuntaa yleishyödyllisille kursseille, ja kurssien jälkeen ”ulosmittaamaan” saadun opin. ... Koulutusta-pahtumia toteuttaessaan heidän tietotaitonsa välittyy myös muille tapahtumaan osallistuville kouluttajille.”(10)

”Henkilökunta osallistuu eri kursseille/opetustilaisuuksiin aina kun joukkotuotannon velvoitteet sen mahdollistavat. Henkilöitä siirretään sitä mukaan vaativampiin tehtäviin, kuin se on mahdollista henkilöstön muuttuessa (ketjutus).”(02)

”Henkilöstön kouluttaminen joukko-osaston ulkopuolisilla kursseilla jolloin myös yksittäisten kouluttajien näkökulma voi avartua ja ymmärretään paremmin laajemmat kokonaisuudet pienten asioiden ympärillä.”(13)

Päällikön päivittäinen toiminta tehtäviä käskien, esimerkkiä näyttäen, koulutusta seuraten ja palautetta antaen oli usein mainittu osaamisen kehittämisen menetelmä. Tehtävien kierrättämisellä ja mentoroinnilla varmistetaan tietotaidon jakaminen ja osaamisen laajentaminen yksikön sisällä. Aikajänne, jolla tätä suunnittelua tehdään, vaihteli vastauksissa vuodesta kahteen. Tämä selittää osaltaan sen, miksi sotatieteiden maisterikurssin jälkeiset työtehtävät varmistuvat opiskelijoille usein vasta puoli vuotta ennen valmistumista.

”...vaunukursseilla, ammuntojen johtamisoikeuksilla. Tärkein on kuitenkin päivittäinen koulutuksen seuranta ja annettava palaute.”(04)

”...mentori-toiminnalla ... tehtävien kierrätyksellä.”(07)

”Tiukka aikataulu ja niukat resurssit eivät mahdollista tehokasta osaamisen kehittämistä ydinosaamisen ulkopuolelta. ... Henkilöstöresurssit eivät myöskään tällä hetkellä mahdollista tehokasta tiedonsiirtoa kokeneelta kandalta valmistuneelle, vaan syksyllä poislähtevän kandin tilalle saadaan ehkä syksyllä uusi kandi, joka aloittaa taas tyhjältä pöydältä.”(10)

”Kurssittamalla, antamalla haastavia itsenäisiä tehtäviä, joiden lopputulos tarkastetaan, opettamalla kädestä pitäen.”(12)

Edelliseen kysymykseen liittyvällä jatkokysymyksellä **”Millä keinoin mahdollistat SM-kurssilta valmistuneen upseerin opin hyödyntämisen yksikössäsi?”** tarkennettiin päällikön kehittämistoimintaa koskemaan nimenomaan maisterikurssin tuottamaa osaamista. Vaativam-

paan tehtävään sijoittamisella koetaan olevan suora yhteys osaamisen hyödyntämiseen; uusi työtehtävä vaatii pääsääntöisesti uutta osaamista.

Kuten edellisessä kysymyksessä kävi ilmi, useassa yksikössä henkilöstötilanne ei mahdollista kurssilta valmistuneen sijoittamista suoraan koulutustaan vastaavaan tehtävään, jolloin uuden osaamisen hyödyntäminen on välillistä. Tämä on osittain vaikuttanut myös tehtävien jakamiseen yksiköissä, kun esimerkiksi koulutussuunnitelmien tekemiseen kykeneviä henkilöitä on enemmän. Mielenkiintoinen havainto on, että maisterikurssin tuottaman osaamisen hyödyntäminen yksikön sisäisissä koulutustilaisuuksissa ei noussut esille. Tästä voidaan päätellä, että kurssi ei nykyisessä muodossaan tue yksikön osaamisen kehittämistä parhaalla mahdollisella tavalla, tai että ainakaan sitä ei kyetä optimaalisella tavalla hyödyntämään. Kurssilla tuotetun osaamisen ja uusien näkökulmien jakamista päivittäisessä toiminnassa sen sijaan pyritään toteuttamaan.

”Pyrimällä siihen, että valmistuessaan hänet sijoitetaan koulutustaan vastaavaan, sopivan vaativaan tehtävään.”(01)

”Olen pyrkinyt antamaan haastavampia tehtäviä sekä selvästi enemmän hallinnollisia tehtäviä valmistuneelle maisterille, kuin yksikössä oleville kandeille. Esimerkiksi koulutussuunnitelmia, lausuntojen valmisteluja jne.”(05)

”... Pyrin antamaa haastavia tehtäviä (koulutuksen suunnittelut, vaativat ammunnat jne.) pääsääntöisesti ko. kurssin käyneille.”(02)

”Antamalla mahdollisimman paljon vastuullisia tehtäviä ellei varsinaista tehtävää ole osoittaa (esim varapäälliköksi ei mahdollista määrätä). Jos tuore maisteri turhautuu, ettei 2 vuodesta ollut mitään hyötyä, niin koko järjestelmä häviää. ... Mahdollisuus ainakin osoittaa osaamisensa!”(14)

”...uusien ideoiden käyttöönottoaminen yksikössä ... uusien näkökulmien huomiointamisella.”(06)

4.2.2 Johtopäätökset

Kyselyn toisessa osassa vastataan alakysymykseen ”Mitä keinoja perusyksikössä käytetään kurssin tuottaman osaamisen johtamiseen?”. Kokonaisuutena ajateltuna päälliköiden näkemykset osaamisen johtamisesta ovat melko samansuuntaisia. Keskeisimpiä tekijöitä ovat vaatimus tuntee alaisensa, henkilökohtainen ote kouluttajien ohjaamiseen sekä riittävän vaativien ja itsenäisten työtehtävien antaminen.

Yksikön ulkopuolisten kurssien merkitys yksilön osaamisen kehittämisessä on suuri, koska ne eivät sido yksikön muuta henkilökuntaa kouluttamiseen. Haasteeksi nousee annetun koulutuksen oikeellisuus ja vastaavuus tuleviin tehtäviin nähden, koska kurssilaisten tehtävä- ja osaamiskirjo on laaja. Sotatieteiden maisterikurssin opetukseen olisi mahdollista tuottaa ryhmä- ja oppimistehtävien kautta pienryhmiä, joiden tulevat työtehtävät ovat samansuuntaisia. Tämä toteutuu pääsääntöisesti esimerkiksi sotilasammattillisten opintojen osalta puolustushaara-

aselaji- ja toimialakouluilla, mutta menetelmän käyttö olisi perusteltua myös hallinnon ja koulutustaidon osa-alueilla. Tällöin esimerkiksi varapäällikön tehtävään ja saapumiserän johtajan tehtävään kurssin jälkeen suunnitellut opiskelijat suuntaisivat oppimistaan eri tavoin.

Mahdollisuutta opiskelijan suuntaamisesta tietylle joukko- tai perusyksikön kannalta olennaiselle erikoisalalle olisi hyvä selvittää, mutta samalla on huomioitava sen haastavuus nykyisessä tutkintorakenteessa. Tämä on tutkimuksen viitekehyksen kannalta ydinaluetta; erikoistuminen palvelisi yksiköitä, mutta sen toteuttaminen vaatisi laajoja muutoksia opetuksen sisältöön ja tutkintorakenteeseen.

Yksiköiden päälliköt tunnistivat vastausten perusteella vastuunsa osaamisen kehittämisestä, mutta henkilökohtainen työmäärä ja kiireinen työrytmi eivät mahdollista kaikkien havaittujen ajatusten jalkauttamista käytäntöön. Päivittäisessä työnteossa saadut havainnot ja niistä muodostettu palaute toimivat vastausten perusteella osaamisen tunnistamisen ja kehittämisen päämenetelminä.

5. JOHTOPÄÄTÖKSET

5.1 Pohdinta

Esimiestyöhön olennaisesti liittyvät osaamisen tunnistaminen ja jalostaminen muodostavat kokonaisvaltaisen osaamisen johtamisen perusyksikössä. Tämä mahdollistaa sen, että oikeat ihmiset sijoitetaan oikeisiin tehtäviin. Sotatieteiden maisterikurssin tuottamalla osaamisella on sekä nyt että tulevaisuudessa merkittävä rooli tässä prosessissa, koska sen varaan rakentuu sekä päälliköiden että varapäälliköiden toiminta. Uusimuotoiselta maisterikurssilta valmistuneiden upseerien määrän kasvaessa myös kurssin tuottaman osaamisen tunnistaminen kehitynee huomattavasti. Tämä on eduksi sekä kurssille lähetettävälle yksilölle, että heidän perusyksiköilleen.

Kysymykseen sotatieteiden maisterikurssin tuottaman osaamisen johtamisesta perusyksiköissä on tutkimuksen kautta löydettävissä muutamia keskeisiä havaintoja. Ensinnäkin tämän tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että perusyksiköiden päälliköiden tiedot sotatieteiden maisterikurssin tuottamasta osaamisesta eivät ole optimaalisella tasolla. Tämä johtuu suurelta osin kiireestä yksikön arjessa sekä siitä, että päälliköt tuntevat saavansa riittävän hyvät tiedot keskusteluissa opiskelijoiden kanssa. Maanpuolustuskorkeakoulun johtamaa tiedottamista päälliköille ja opiskelijoiden yhteydenpidon korostamista tulee lisätä, jotta kurssilla tuotetun osaamisen ja perusyksiköiden tarpeiden välistä kuilua saadaan kavennettua. Maanpuolustuskorkeakoulun opinto-oppaan ja opiskelijan henkilökohtaisen opintosuunnitelman merkitys tässä yhteistyössä on keskeinen.

Toiseksi, perusyksikön tärkeimpänä osaamisen kehittämisen keinona pidetään tutkimuksen perusteella henkilökunnan kurssittamista yksikön ulkopuolella. Suurimmalle osalle tutkimukseen osallistuneista päälliköistä tärkeintä antia ovat kuitenkin lyhyemmät tiettyyn osa-alueeseen keskittyvät kurssit, kun taas kahden vuoden mittainen sotatieteiden maisterikurssi koetaan osin jopa kenttätöystä vieraannuttavana jaksena. Kurssi tulisi aina nähdä osana koko yksikön osaamisen kehittämistä, ei pelkästään yksittäisen upseerin valmiuksien kehittämisenä. Tämän tutkimuksen johtopäätöksenä voidaan todeta, että sotatieteiden maisterikurssia ei nähdä kiinteänä osana perusyksikön osaamisen kehittämistä, koska sen tuottama osaaminen ei palvele yksikön päivittäisiä arkirutiineja. Tiiviimpi yhteydenpito opiskelijan ja esimiehen välillä sekä pitkän sivuaineen harjoitustyön liittäminen opiskelijan työelämästä johdettuihin tavoitteisiin lisäisivät tuotetun osaamisen hyödynnettävyyttä perusyksikössä. Yksikön edustamilla arvoilla ja kulttuurilla on tässä asiassa merkittävä rooli; ajan myötä uusimuotoisen mais-

terikurssin tuottaman osaamisen tietoisuus kasvaa ja arvojen voidaan olettaa kehittyvän suotuisampaan suuntaan. Tietoisuuden lisäksi osaamisen johtaminen vaatii esimieheltä pitkäjänteisyyttä ja suunnitelmallisuutta, mikä on tutkimustulosten perusteella nykyisen kaltaisessa henkilöstön kierrossa erittäin haasteellista. Opiskelijalle kyetään nykyisessä henkilöstötilanteessa kertomaan hänen kurssin jälkeinen työtehtävänsä keskimäärin alle kuusi kuukautta ennen valmistumista, mitä voidaan osaamisen johtamisen kannalta pitää liian myöhäisenä ajankohtana.

Kolmantena merkittävänä johtopäätöksenä ja kehittämisajatuksena perusyksikön tiiviiseen urakiertoon nähden voidaan todeta, että yksikön varapäällikön roolia kurssia edeltävän ohjauksen antajana tulisi kasvattaa. Monessa tapauksessa varapäällikkö on päällikön seuraaja, mikä edesauttaa jatkuvuutta myös osaamisen johtamisen näkökulmasta. Monessa yksikössä kurssilta palanneen upseerin ottaa vastaan kahden vuoden takainen varapäällikkö, jolloin uuden osaamisen hyödyntämistä voitaisiin verrata asetettuihin tavoitteisiin. Myös se, että uudistuneen tutkintorakenteen mukaisesti yhä useampi varapäällikkö on itse käynyt uusimuotoisen maisterikurssin, puoltaisi tätä merkittävää asemaa sotatieteiden maisterikurssin tuottaman osaamisen johtamisessa yksikön päällikön tukena. Varapäälliköille suunnattavat koulutustilaisuudet ja heidän osallistumisensa ennen maisterikurssia järjestettäviin informaatiopäiviin olisi osaamisen johtamisen ja opiskelijan sitouttamisen näkökulmasta tavoiteltavaa, samoin varapäällikön osallistuminen väliarvostelun yhteydessä toteutettavaan kurssin johtajan haastatteluun.

Oppimisen suuntaaminen, oppimista edistävän ilmapiirin luominen, omalla esimerkillä johtaminen ja oppimisprosessien tukeminen nousivat keskeisiksi havainnoiksi perusopetuksen rehtorin toiminnassa (Raasumaa 2010, 141-146, 262). Kyselyn perusteella voidaan todeta, että omalla esimerkillä johtaminen ja oppimisen suuntaaminen ovat keskeisessä roolissa myös perusyksiköiden päälliköiden arjessa ja johtamisessa. Sen sijaan oppimista edistävän ilmapiirin luomisen ja oppimisprosessien tukemisen yhteyttä sotatieteiden maisterikurssiin ei ollut löydettävissä. Merkittävimpänä syynä tähän voidaan pitää kurssilla tuotetun osaamisen irrallisuutta perusyksikön arjen kannalta.

Kootut koulutustilaisuudet yksikkö- ja pataljoonatasolla nostaisivat osaltaan perus- ja täydennyskoulutuksen arvostusta, minkä lisäksi ne vahvistaisivat organisaation yhteishenkeä. Ne ovat perusteltuja paitsi kustannustehokkuuden myös yhteismitallisuuden näkökulmasta, mutta kursseilla hankitun osaamisen jakaminen on myös teoriaperustaan nojaten olennainen osa osaamisen johtamista. Kouluttajien löytyessä niin sanotusti omasta joukosta on tärkeässä roo-

lissa osaamisen tunnistaminen; esimerkiksi pro gradu -tasoisen tutkimustyön tavoitehakuisella ohjaamisella voidaan saavuttaa huomattavaa kehitystä joukko- tai perusyksikön arjessa. Tämän mahdollisuuden hyödyntämistä ei ole tutkimuksessa saatujen havaintojen perusteella tunnistettu. Kursseilla hankitun osaamisen tunnistaminen, dokumentointi ja jakaminen mahdollistaisivat myös niiden tehokkaan hyödyntämisen esimerkiksi nuoremman kouluttajajenkiöstön perehdyttämisessä. Valmistuneiden upseerien rooli tulevien maisteriopiskelijoiden valmentajina on keskeinen, koska opetussisältöjen tunteminen antaa heille perusteet oppimisen suuntaamiselle.

Sotatieteiden maisterin tutkinto sisältää myös kokonaisuuksia, joita perusyksikössä ei tutkimustulosten perusteella koeta niiden osaamista kehittävänä lisäarvona. Tämä on eduksi yksikön jälkeisissä työtehtävissä. Maisterin tutkinnon sisältöä ja rakennetta tarkasteltaessa niiden suhdetta esiupseerikurssiin ja yleisesikuntaupseerikurssiin tulisi tämän tutkimuksen perusteella tarkastella kriittisesti. Yksiköiden päälliköiden näkemykset tuotetusta osaamisesta olivat erittäin tehtävä- ja hallintokeskeisiä perustuen käytännön havaintoihin valmistuneiden maistereiden työtehtävistä perusyksikössä. Sotatieteiden maisterin tutkinnon sisältöjä tulisi tämän tutkimuksen havaintojen perusteella suunnata painopisteisesti yksikön päällikön tehtävän vaatimusten suuntaan.

Oleellinen näkökulma tässä tutkimuksessa on ollut, kokevatko yksiköiden päälliköt sotatieteiden maisterikurssin yksikkönsä osaamista kehittävänä toimintana. Osataanko tai halutaanko tätä järjestelmän tarjoamaa osaamisen kehittämisen keinoa liittää osaksi yksikön osaamisen johtamista? Johtopäätöksenä voidaan todeta kurssin pitkän keston aiheuttavan yksiköille henkilöstöllisiä haasteita, minkä vuoksi suhtautuminen tuotettuun osaamiseen on kriittistä. Päälliköiden näkökulmasta kurssin tulisi tuottaa enemmän työelämässä hyödynnettäviä käytännön valmiuksia. Tämä vaatii tavoitteiden asettelua opiskelijalle jo ennen kurssille lähtöä, jotta kurssin tuottaman osaamisen tarve olisi myös opiskelijan itsensä tiedossa. Yhteistyö perusyksikön ja opiskelijan välillä on avainasemassa. Perusyksikön päällikön tulisi tunnistaa paitsi mahdolliset kehittämistarpeet ja vahvuudet yksikkönsä osaamisessa, myös ne henkilöt, joiden kautta hankittu uusi osaaminen saadaan parhaalla mahdollisella tavalla jalkautettua yksikön eduksi. Sotatieteiden maisterikurssilla tällaista valinnan mahdollisuutta ja erikoistumista ei juuri ole, koska lähtökohtaisesti kaikki kandidaatiksi valmistuneet suorittavat maisterin tutkinnon. Sen sijaan oppimistavoitteiden määrittäminen yksikön näkökulmasta palvelee ja motivoi myös opiskelijaa. Tämän tutkimuksen johtopäätöksistä johdettuna tavoitetilana voidaan pitää sitä, että opiskelijan itselleen asettamat sisäiset tavoitteet ja yksikön asettamat ulkoiset tavoitteet tukevat toisiaan. Tällöin maisterikurssi paitsi tuottaa yksilölle valmiuksia tuleviin

työtehtäviin, myös kehittää perusyksikön osaamista sen näkökulmasta olennaisilla osalueilla.

5.2 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys

Tietoisien ja eettisesti perusteltujen ratkaisujen tekeminen tutkimusprosessin kaikissa vaiheissa on osaltaan edellytys sen luotettavuudelle. Niin tutkimusaiheen valinnassa, kyselytutkimukseen osallistuvien henkilöiden kohtelussa kuin tutkimustyöskentelyssä itsessään on noudatettava eettisyyden, rehellisyyden ja avoimuuden periaatetta. (Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara 2013, 25-28.) Tässä tutkimuksessa aihealueen valintaan on vaikuttanut vahvasti tutkijan kokemus niin perusyksikön kuin sotatieteiden maisterikurssinkin käytännön arjesta. Aiheen valinta on ollut perusteltua siksi, että sotilaallisten perustutkintojen uudistuksen vaikutuksista ei juuri ole merkittävää käytäntöön perustuvaa tutkimustietoa.

Tutkimuksen teoriaosuuden perustana oleva kirjallisuus on ollut kattavaa ja luotettavaa. Tutkimuksen johtopäätöksissä on hyödynnetty tutkijan esiymmärrystä ja kokemusta aiheesta, mutta ne perustuvat tutkimusprosessin eri vaiheissa kerättyyn materiaaliin. Tutkijan omat johtopäätökset ja yksikön päälliköiden näkemykset on pyritty johdonmukaisesti erottamaan toisistaan; suorat lainaukset päälliköiden tuottamasta vastausaineistosta on jätetty tekstiin kursivoituina. Lainauksissa on myös ”...”-merkinnällä tuotu ilmi, että alkuperäinen vastaus sisältää pois jätettyjä sanoja ja lauseita. Tällä vältetään asiayhteydestään irrallisten vastausten vääristyminen.

Tutkimuksen kohdejoukko rajattiin suhteellisen pieneksi, jotta vastauksia oli mahdollista tarkastella mekanisoidun joukon koulutukseen liittyvien erityispiirteiden kannalta. Tällöin tutkimus tuottaa lisäarvoa myös Panssarikoululle, jossa tutkija on työskennellyt. Luotettavuuden kannalta ajateltuna kohdejoukko on riittävän laaja, koska se edustaa kaikkien panssariaselajiin tai Panssariprikaatiin valmistuneiden opiskelijoiden esimiehiä. Mikäli vastaava tutkimus tehdään esimerkiksi kolmen vuoden kuluttua, on kurssilta valmistuneita ja heidän esimiehiään luonnollisesti enemmän. Kohdehenkilöiden ja tiedonhankintatapojen valinnoissa on pyritty kaikin keinoin siihen, että tarkasta rajauksesta huolimatta yksittäistä henkilöä ja hänen mielipidettään ei ole mahdollista yhdistää toisiinsa. Kyselylomakkeessa ja sen saatteessa kohdehenkilöille kerrottiin avoimesti, mihin aihealueeseen tutkimus liittyy, miten heidän anonymiutensa säilytetään ja mikä heidän roolinsa tutkimuksen kannalta on. Tällä varmistettiin se, että päälliköt ymmärtävät vapaaehtoisuutensa osallistua tutkimukseen, mutta myös kuuluvansa suhteellisen tiiviiseen ja tarkasti rajattuun kohderyhmään, jonka jokaisella mielipiteellä on

merkitystä. Korkeasta vastausprosentista päätellen menetelmä oli onnistunut, joskin tulevissa tutkimuksissa vastaajien määrää on varaa kasvattaa, etenkin muiden joukko-osastojen tai laajemman aselajikirjon osalta.

5.3 Perusteet jatkotutkimukselle

Olennaisimmat jatkotutkimuksen kohteet tutkimusalueeseen liittyen ovat opiskelijoiden näkökulma tutkinnon tuottamaan osaamiseen ja vertailukelpoinen tutkimus esimerkiksi kolmen tai viiden vuoden kuluttua. Tällöin päällikön tehtävissä toimii myös uusimuotoisen sotatieteiden maisterin tutkinnon suorittaneita upseereita, kun taas kaikki tämän tutkimuksen kohdejoukkona olleet perusyksikön päälliköt ovat suorittaneet niin sanotun vanhamuotoisen sotatieteiden maisterin tai upseerin tutkinnon. Vastaajien tutkinnoilla on varmasti ollut vaikutusta siihen, miten tutkintouudistuksen mukaisen sotatieteiden maisterikurssin tuottamaa osaamista tunnistetaan ja johdetaan.

Sotatieteiden maisterikurssi on nykymuodossaan perusyksiköille henkilöstöhallinnollinen haaste ennen kaikkea ajankohtansa vuoksi. Kolmesta viiteen vuotta työelämässä kokemusta hankkinut upseeri on yksikössään merkittävä tekijä ja käytännön osaaja. Jatkotutkimuksen aiheena voisi olla koko tutkintorakenteen muokkaaminen kohti ilmavoimien ohjaajakoulutusta, jossa maisterin tutkinto suoritetaan useamman vuoden kuluessa sovitettuna työelämään. Etenkin panssariaselajissa tätä järjestelyä puoltaisi ajo-opettajaoikeudellisen henkilön säilyminen yksikkönsä käytössä tärkeimpinä koulutuskausina. Myös työelämäyhteyksien kannalta järjestelyssä olisi saavutettavissa hyötyjä. Aihe on kokonaisuudessaan niin laaja ja moniulotteinen, ettei sen sisällyttäminen tämän tutkimuksen viitekehykseen ollut toteutettavissa.

Tämä tutkimus on rajattu koskemaan panssariperuskoulutettuja ja Panssariprikaatissa palvelevia upseereita, joten muihin joukko-osastoihin ja aselajeihin suunnattavalla tutkimuksella on mahdollista saavuttaa tämän tutkimuksen kanssa vertailukelpoisia tuloksia. Myös Maavoimien esikunnan sekä prikaatien ja joukkoyksiköiden esikuntien roolia osaamisen johtamisessa on mahdollista tutkia tähän tutkimukseen pohjautuen.

Maanpuolustuskorkeakoulun vuosittain keräämä työelämäpalaute mahdollistaa muutaman vuoden kuluttua eri kurssien välisten palautteiden vertailun esimerkiksi tuotetun osaamisen näkökulmasta. Myös opiskelijoiden ja esimiesten välisten näkemysten vertailu olisi hedelmällistä; tuotettu osaaminen yhdistettynä työelämän käytännön vaatimukseen voidaan nähdä hyvinkin eri tavalla vastaajan asemasta riippuen.

LÄHTEET

Julkaistut lähteet:

Backman, J ja Himanka, J. 2014. Fenomenologia. Julkaistu internetissä www.filosofia.fi. Tulostettu 21.3.2014.

Eteläpelto, A ja Miettinen, R. 1993. Ammattitaito ja ammatillinen kasvu. Painatuskeskus Oy. Helsinki.

Golightly, H. 1980. Johtamisen eri tyylit. Oy Rastor Ab. Helsinki.

Grove, A. 1985. Huippusuorituksiin johtamisessa. Oy Rastor Ab. Helsinki.

Helakorpi, S. 2009. Osaaminen ja sen tunnistaminen työelämän ja koulutuksen yhteisenä haasteena. Verkkojulkaisu, www.osaaja.net. Tulostettu 20.12.2013.

Hirsjärvi, S. & Remes, P. & Sajavaara, P. 2013. Tutki ja kirjoita. Bookwell Oy. Porvoo.

Jakku-Sihvonen, R (toim.). 2000. Uudenlaisia maistereita. Otavan kirjapaino Oy. Keuruu.

Juuti, P (toim.) 2010. Johtaminen voimavarana – Muutoksesta menestykseen. Hansaprint Oy. Vantaa.

Juuti, P (toim.) 2011. Työyhteisön kehittäminen ja johtaminen. Hansaprint. Vantaa.

Kauhanen, J. 2003. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. WSOY. Helsinki.

Kiehelä, H. 1989. Keinot ja niiden soveltaminen johtamisessa. Hakapaino Oy, Helsinki.

Kupias, P ja Koski, M. 2012. Hyvä kouluttaja. Sanoma Pro Oy.

Maanpuolustuskorkeakoulu. 2012. Sotatieteiden maisterin tutkinnon opinto-opas 2012. Juvenes print. Tampere.

Opetushallitus. 1999. Työssäoppimisen opas. Hakapaino Oy. Helsinki.

Peltonen, M ja Ruohotie, P. 1991. Ihmisten johtaminen. Otava. Keuruu.

Pääesikunta. 2004. Puolustusvoimien palkatun henkilöstön osaamisen kehittäminen 2004 - 2017. Pääesikunta. Helsinki.

Pääesikunta. 2007. Kenttäohjesääntö yleinen osa. Ohjesääntönumero 202. Editä Prima Oy. Helsinki.

Pääesikunta. 2014. Puolustushallinnon toimintasuunnitelma 2015-2019. Pääesikunta. Helsinki.

Ruohotie, P ja Honka, J (toim.) 1997. Osaamisen kehittäminen organisaatiossa. Offset Oy. Saarijärvi.

Senge, P. 1990. The Fifth Discipline – The Art & Practice of The Learning Organization. Mackays of Chatham plc.

Tuomi, J ja Sarajärvi, A. 2012. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Hansaprint Oy. Vantaa.

Tuomi, L ja Sumkin, T. 2013. Osaamisen ja työn johtaminen. 2012. Sanoma Pro Oy.

Tuominen, M ja Wihersaari, J (toim.) 2004. Ammattikasvatuksen tutkimuksia vuonna 2004. Offset Oy. Saarijärvi.

Valtioneuvosto. 2008. Valtioneuvoston asetus Maanpuolustuskorkeakoulusta.

Julkaisemattomat lähteet:

Juuti, P. 2014. Organisaatiomuutoksen johtamisen luennot EUK66:lle 25.2.2014. Helsinki.

Kajavirta, J. 2014. Puolustusministeriön henkilöstöjohtamisen luennot EUK66:lle 24.2.2014. Helsinki.

Maanpuolustuskorkeakoulu. 2006. Sotatieteellisten perustutkintojen uudistuksen raportti. PVAH-asiakirja AC23176. Maanpuolustuskorkeakoulu. Helsinki.

Maanpuolustuskorkeakoulu. 2012a. Työelämäpalautteen kerääminen 94. ja 95. kadettikurssit ja 77. ja 78. merikadettikurssit, SM1, EUK 63. JA YEK 55. PVAH-asiakirja AI14956. Maanpuolustuskorkeakoulu. Helsinki.

Maanpuolustuskorkeakoulu. 2012b. Syksyllä 2012 kerätyn työelämäpalautteen analysointi. PVAH-asiakirja ACAI19615. Maanpuolustuskorkeakoulu. Helsinki.

Opinnäytetyöt:

Halonen, P. 2007. Puolustusvoimien koulutuskulttuurin kehittyminen. Väitöskirja. Tampereen yliopisto. Edita Prima Oy. Helsinki.

Korhonen, M. 2007. Bologna-prosessin asettamat haasteet sotatieteiden maisterivaiheen ilmapuolustusvoimien operaatiotaidolle ja taktiikalle, kehityksen suuntalinjat ja toimenpidesuosituksat. Tutkimustyö. Esiupseerikurssi 59. Maanpuolustuskorkeakoulu. Helsinki.

Parviainen, M. 2012. Osataanko osaamista johtaa? Pro gradu. Sotatieteiden maisterikurssi 2. Maanpuolustuskorkeakoulu. Helsinki.

Raasumaa, V. 2010. Perusopetuksen rehtori opettajien osaamisen johtajana. Väitöskirja. Jyväskylän yliopisto. Jyväskylä.

Salonen, T. 2002. Kehittyvä organisaatio muuttuvassa ympäristössä - Osaamisen johtaminen ja hallinta Puolustusvoimissa. Diplomityö. Yleisesikuntaupseerikurssi 49. Maanpuolustuskorkeakoulu. Helsinki.

Savolainen, J. 2004. Osaamisen johtaminen esimiestyössä. Pro gradu. Lappeenranta teknillinen yliopisto. Lappeenranta.

LIITTEET

1. Työelämäpalautteen kysymyssarja esimiehille
2. Kyselytutkimuksen kysymyssarja yksiköiden päälliköille

**Työelämäpalaute esimiehille 2012 (SK/SM)**

Taustatiedot

1. Vastaa seuraavan tutkintotason opiskelijan esimiehenä:

- ☐ SK 94 KADK/77 MEK
- ☐ SK 95 KADK/78 MEK
- ☐ SM1

2. Puolustushaarani

- ☐ Maavoimat
- ☐ Merivoimat
- ☐ Ilmavoimat
- ☐ Rajavartio

3. Tutkintosi/koulutuksesi (voit valita useampia) *

- ☐ SK
- ☐ SM
- ☐ EUK
- ☐ YEK

Siviilitutkinto, mikä

☐

Muu, mikä

☐**4. Sotilasarvo**

- ☐ Luutnantti
- ☐ Yliluutnantti
- ☐ Kapteeni/Kapteeniluutnantti
- ☐ Majuri/Komentajakapteeni

- ☐ Everstiluutnantti/Komentaja
- ☐ Eversti/Kommodori
- ☐ Kenraali/Amiraali

5. Toimiala / tehtäväkenttä

- ☐ Operatiivisen alan tehtävissä
 - ☐ Koulutusalan tehtävissä
 - ☐ Henkilöstöalan tehtävissä
 - ☐ Asiantuntijatehtävissä
 - ☐ Logistiikan tehtävissä
 - ☐ Kouluttajan/opettajan tehtävissä
 - ☐ Muu, mikä
-

6. Tehtävuokka / -taso

- ☐ Kouluttaja / opettaja
 - ☐ Asiantuntija
 - ☐ Perusyksikön johtotehtävissä
 - ☐ Joukkoyksikön / vast. suunnittelutehtävissä
 - ☐ Ylemmän tason johtotehtävissä
 - ☐ Muu, mikä
-

7. Olen ollut arvioitavan alaisen esimiehenä

- ☐ Alle puoli vuotta
- ☐ Puoli vuotta - vuoden
- ☐ Vuoden - kaksi vuotta
- ☐ Enemmän kuin kaksi vuotta

ARVIO ALAISEN OSAAMISESTA

Arvioi opintojen tuottamasta osaamisesta seuraavilla osa-alueilla asteikolla 1-5 (1=täysin eri mieltä, 5=täysin samaa mieltä).

8. Poikkeusolojen tehtävät

	1	2	3	4	5
Alaiseni on saanut opinnoilla tarvittavan osaamisen ja valmiudet työtehtävien mukaiseen poikkeusolojen ajan suunnitteluun.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Opintojen tuottaman osaamisen ja valmiuksien ansiosta alaiseni voi toimia oman puolustushaaran poikkeusolojen esikunnan ja joukkojen suunnittelu-, kehittämis- ja johtotehtävissä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Opintojen tuottaman osaamisen ansiosta alaiseni tietää työhönsä liittyvän viranomaistoiminnan periaatteet ja osaan soveltaa niitä omissa tehtävissään.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9. Perustele ja kommentoi antamiesi arvioiden perusteella alaisen valmiuksia poikkeusolojen tehtävissä.

10. Normaaliolojen tehtävät

	1	2	3	4	5
Opinnot ovat antaneet alaiselleni tehtävänmukaisen osaamisen oman puolustushaaran normaaliajan esikunnan ja joukkojen suunnittelu-, kehittämis- ja johtotehtäviin.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Opinnot ovat antaneet alaiselleni tehtävänmukaisen osaamisen hallita työhönsä liittyvät tärkeimmät lait, määräykset ja ohjeet.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Opinnot ovat antaneet alaiselleni tehtävänmukaisen osaamisen talous- ja resurssisuunnitteluun.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Opinnot ovat antaneet alaiselleni tehtävänmukaisen osaamisen henkilöstösuunnittelu- ja johtamistehtäviin.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Opintojen tuottaman osaamisen ansiosta alaiseni kykenee toimimaan yhteistyössä muiden viranomaisten kanssa normaaliajan tehtäviin kuuluvissa asioissa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Opinnot ovat antaneet alaiselleni tehtävänmukaisen osaamisen työssä tarvittavien toimistosovellusten, tietojärjestelmien ja verkkopalveluiden käyttöön.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11. Perustele vastauksesi koskien opintojen tuottamia normaaliajan tehtävien edellyttämiä valmiuksia.

12. Kriisinhallinta ja KV-ympäristö

1 2 3 4 5

Alaisellani on riittävät valmiudet toimia monikansallisten esikuntien suunnittelu- ja johtotehtävissä. ○ ○ ○ ○ ○

13. Perustele tai kommentoi antamiasi arvioita koskien alaisten valmiuksia KV-tehtävissä.

14. Johtajuus ja asiantuntijuus

1 2 3 4 5

Alaisella on tutkimuskoulutuksen tuottamat valmiudet hyödyntää työssään tieteellisen tutkimuksen menetelmiä. ○ ○ ○ ○ ○

15. Perustele tai kommentoi antamiasi arvioita alaisen valmiuksiin koskien oman puolustushaaran / aselajin tuntijana.

16. Henkilökohtaiset valmiudet

1 2 3 4 5

Alaisellani on laaja-alaiset valmiudet toimia työtehtävässään ○ ○ ○ ○ ○

Alaisellani on hyvät tiedonhankintataidot ○ ○ ○ ○ ○

Alaisellani on hyvät vuorovaikutustaidot ○ ○ ○ ○ ○

Alaiseni on jaksanut innostua ja olla kiinnostunut työtehtävistään. ○ ○ ○ ○ ○

Alaiseni on hoitanut työnsä ammattitaidolla ja asiantuntemuksella. ○ ○ ○ ○ ○

Alaiseni on kehittänyt omaa ammattitaitoaan oma-aloitteisesti ja näin suoriutunut tehtävistään yhä tuloksellisemmin. ○ ○ ○ ○ ○

Alaisellani on paremmat mahdollisuudet selviytyä kurssin jälkeisistä tehtävistä kuin minulla oman kurssini jälkeen. ○ ○ ○ ○ ○

Alaiseni selviää hyvin työhönsä liittyvistä johtotehtävistä. ○ ○ ○ ○ ○

17. Perustele tai kommentoi antamiesi arvioiden pohjalta alaisen henkilökohtaisia valmiuksia.

18. Perustele antamasi arvosanat koskien MPKK:n ja oman puolustushaarasasi tuottamia valmiuksia.

19. Anna yleisarvosana MPKK:n ja PAT-koulujen tuottamille valmiuksille asteikolla 1-5.

	1	2	3	4	5
SA-valmiudet MPKK	○	○	○	○	○
SA-valmiudet PAT-koulut	○	○	○	○	○
RA-valmiudet / MPKK	○	○	○	○	○
RA-valmiudet / PAT-koulut	○	○	○	○	○
Kriisinhallinta ja Kansainvälisyys -valmiudet MPKK	○	○	○	○	○
Kriisinhallinta ja Kansainvälisyys -valmiudet PAT-koulut	○	○	○	○	○
Oman aselajin asiantuntijavalmiudet PAT-koulut	○	○	○	○	○
Henkilökohtaiset valmiudet	○	○	○	○	○

KYSELY PERUSYKSIKÖIDEN PÄÄLLIKÖILLE

Vastaa ensin kahteen taustakysymykseen, ole hyvä.

Olen toiminut arvioitavan henkilön esimiehenä ennen SM-kurssia (kyllä/ei, aika)

_____, _____kk

Olen toiminut arvioitavan henkilön esimiehenä SM-kurssin jälkeen (kyllä/ei, aika)

_____, _____kk

Pyydän sinua vastaamaan seuraaviin kymmeneen (10) kysymykseen yksikön päällikön näkökulmasta.

1. Mitkä kolme osaamisaluetta koet tärkeimmiksi SM-kurssilta valmistuneelle?

(Rastita vas. sarake)

Mihin kolmeen osaamisalueeseen koet SM-kurssin vaikuttaneen eniten?

(Rastita oik. sarake)

Asenne	_____	_____
Kenttäkelpoisuus	_____	_____
Koulutustaito	_____	_____
Luvat ja oikeudet	_____	_____
Sotatekniikka	_____	_____
Taktiikka	_____	_____
Tiedonhankintakyky	_____	_____
Tietojärjestelmät	_____	_____
Yksikön hallinnolliset asiat	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____

2. Onko SM-kurssin tuottama osaaminen vastannut perusyksikkösi tarpeita?

(kyllä / osittain / ei) _____

Miten? Miten ei? _____

3. Asteikolla 1-5, miten hyvin tunnet mielestäsi maisterikurssin tuottaman osaamisen?

(1=en lainkaan, 3=jonkin verran, 5=riittävästi) _____

Mihin perustat arviointisi? _____

4. Miten muuttaisit SM-kurssin tuottamaa osaamista perusyksikön näkökulmasta?

a) Millaista osaamista kaipaisit enemmän?

b) Millainen osaaminen ei ole mielestäsi merkittävää?

5. Milloin SM-kurssilla opiskeleva upseeri sai tietoonsa kurssin jälkeisen työtehtävänsä yksikössäsi?

a) Lähtiessään kurssille _____

b) 12-24 kk ennen valmistumista _____

c) 6-12 kk ennen valmistumista _____

d) 0-6 kk ennen valmistumista _____

e) Valmistuessaan _____

6. Miten SM-kurssin käyminen on vaikuttanut valmistuneen upseerin käytettävyyteen yksikössäsi? (JSA-luokitus, SA-tehtävät, yksikön hallinto, harjoitukset, ammunnat, koulutustilaisuudet jne.)

a) Tehtävät valmistumisen jälkeen?

b) Seikat, jotka ovat vaikuttaneet valintoihisi? (Henkilöstötilanne, joukkotuotanto jne.)

c) Millä keinoin selvität valmistuneen upseerin osaamisen tason eri osa-alueilla?

7. Missä asioissa yksikön ja opiskelijan välistä yhteydenpitoa olisi mielestäsi tarvetta lisätä? Miksi?

8. Miten kehität yksikön päällikkönä osaamista yksikössäsi?

9. Mitä uutta SM-kurssilta valmistunut upseeri on tuonut yksikköösi?

10. Millä keinoin mahdollistat SM-kurssilta valmistuneen upseerin opin hyödyntämisen yksikössäsi?

Kiitos vastauksistasi!

Ole hyvä ja palauta täyttämäsi kyselylomake PVAH -saatteessa olevien ohjeiden mukaisesti marraskuun loppuun 2013 mennessä.

Voit vielä halutessasi antaa palautetta kyselystä tai tuoda julki asioita joita kyselyssä ei käsitelty.